

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**L'IMPACT DE L'ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE  
NORD-AMÉRICAIN SUR LES POLITIQUES INTERNES  
DES ENTREPRISES**

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
ANNIE LEFEBVRE

JUILLET 2005

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## AVANT-PROPOS

Le libre-échange a changé les relations mondiales au cours des dernières décennies. Les échanges commerciaux ont longtemps été la chasse-gardée des pays industrialisés qui signaient des accords bilatéraux. Le mouvement s'est transformé au cours des années pour inclure les pays non industrialisés et la signature de plusieurs accords multilatéraux. Plusieurs organisations internationales ont vu le jour pour contrôler le mouvement des biens et services, mais aussi des capitaux. Le libre-échange s'est encore modifié durant les années 1990 et les théoriciens parlent désormais de régionalisation des économies. Si l'Amérique du Nord veut élargir ses frontières à l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud, l'Union européenne est allée encore plus loin en instaurant des institutions politiques européennes et en adoptant l'euro comme monnaie nationale en 2002.

Le libre-échange s'inscrit dans le courant économique de la mondialisation et fait régulièrement les manchettes. Les politiciens louanges les échanges bénéfiques sur leurs économies et se félicitent pour une augmentation du taux de croissance et des investissements. Par contre, ce n'est pas toute la population qui voit d'un bon œil l'ouverture des marchés. Le libre-échange intègre les économies et les répercussions des crises touchent plus de pays et sont plus fortes. On a qu'à penser à la crise asiatique de 1997 et de ses contrecoups sur tout le continent et même jusqu'en Russie, au Brésil et en Argentine. Tous les sommets sont désormais accompagnés de manifestations anti-mondialisation où les protestataires réclament une meilleure intégration des pays pauvres et une répartition plus équitable de la richesse.

Le gouvernement canadien rapporte que le libre-échange est un succès et que le pays continuera à croître, à prospérer économiquement et à offrir les conditions nécessaires pour démontrer l'excellence des citoyens. L'ALÉNA fêtera ses 10 ans en janvier 2004 et but premier de cette étude est de déterminer si le libre-échange en Amérique du Nord a eu un impact sur les firmes et les a poussé y adapter leurs politiques internes.

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Monsieur Prosper Bernard, sans qui ce travail aurait été difficilement réalisable. Son support et ses précieux conseils m'ont guidée tout au long de la rédaction.

J'aimerais également remercier ma famille et mes amis pour leur support constant et leurs encouragements soutenus lors des moments plus difficiles. Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont encouragée à m'inscrire au programme du MBA-Recherche et ensuite pour avoir cru en moi jusqu'à la fin. Je tiens à remercier tout particulièrement ma mère pour les nombreuses heures de correction.

## TABLE DES MATIÈRES

|  |       |
|--|-------|
| AVANT-PROPOS   | ii    |
| LISTE DES FIGURES  | ix    |
| LISTE DES TABLEAUX   | xi    |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES                | xiv   |
| RÉSUMÉ   | xvi   |
| INTRODUCTION   | 1     |
| <br>CHAPITRE 1   | <br>5 |
| LA REVUE DE LA LITTÉRATURE                                 |       |
| <br>1.1 L'ALÉNA  | <br>5 |
| 1.1.2 Les origines de la globalisation et de l'ALÉNA       | 5     |
| 1.1.2.1 Les origines globales                              | 5     |
| 1.1.2.2 Les origines régionales                            | 7     |
| 1.2 L'ALÉNA et la culture                                  | 9     |
| 1.2.1 L'identité nord-américaine                           | 9     |
| 1.2.2 Les différences culturelles et les styles de gestion | 10    |
| 1.2.3 Les styles de négociations                           | 14    |
| 1.2.4 La culture et les organisations                      | 17    |
| 1.3 L'ALÉNA et les ressources humaines                     | 20    |
| 1.3.1 L'ALÉNA et l'emploi                                  | 20    |
| 1.3.2 Les transferts d'employés                            | 20    |
| 1.3.3 Les compétences requises                             | 21    |

|  |        |
|--|--------|
| 1.4 L'ALÉNA et le marketing                                    | 25     |
| 1.4.1 Les tendances et les théories du marketing international | 25     |
| 1.4.2 Le produit   | 34     |
| 1.4.3 La distribution  | 36     |
| 1.5 L'ALÉNA et la compétition                                  | 38     |
| 1.5.1 La compétition macroéconomique                           | 39     |
| 1.5.2 La compétition intra-firme                               | 40     |
| 1.5.3 L'investissement direct à l'étranger                     | 43     |
| 1.6 L'ALÉNA et la stratégie d'affaires                         | 44     |
| 1.6.1 Les compétences motrices et l'avantage compétitif        | 45     |
| 1.6.2 L'intégration de la stratégie corporative                | 47     |
| 1.6.3 L'éthique  | 50     |
| 1.6.4 L'environnement  | 51     |
| 1.7 Conclusion de la revue de la littérature                   | 52     |
| <br>CHAPITRE 2   | <br>55 |
| LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE                                   |        |
| <br>2.1 Problématique de recherche                             | <br>55 |
| 2.2 Type de recherche  | 58     |
| 2.3 Les variables dépendantes                                  | 61     |
| 2.3.1 Culture  | 61     |
| 2.3.2 Ressources humaines                                      | 62     |
| 2.3.3 Marketing  | 63     |
| 2.3.4 Compétition  | 65     |
| 2.3.5 Stratégie  | 66     |
| 2.3.6 ZLÉA   | 68     |
| 2.4 Les hypothèses de recherche                                | 69     |

|                         |   |    |
|-------------------------|---|----|
| 2.4.1                   | Hypothèses de recherche sur la culture                                  | 69 |
| 2.4.2                   | Hypothèses de recherche sur les ressources humaines                     | 70 |
| 2.4.3                   | Hypothèses de recherche sur le marketing                                | 71 |
| 2.4.4                   | Hypothèses de recherche sur la compétition                              | 71 |
| 2.4.5                   | Hypothèses de recherche sur la stratégie                                | 72 |
| 2.4.6                   | Hypothèses de recherche sur la ZLÉA                                     | 73 |
| 2.5                     | Population et échantillon   | 74 |
| 2.6                     | Procédure expérimentale   | 75 |
| 2.7                     | Le questionnaire  | 75 |
| 2.7.1                   | Test de validité  | 76 |
| 2.7.2                   | Test de fidélité  | 79 |
| 2.8                     | Traitement des données et analyse                                       | 80 |
| CHAPITRE 3              |   | 82 |
| L'ANALYSE DES RÉSULTATS |   |    |
| 3.1                     | Taux de réponse   | 82 |
| 3.2                     | Examen des données démographiques                                       | 83 |
| 3.2.1                   | Sexe des répondants   | 83 |
| 3.2.2                   | Âge des répondants  | 83 |
| 3.2.3                   | L'envergure des activités de l'entreprise                               | 84 |
| 3.2.4                   | Les ventes annuelles  | 85 |
| 3.2.5                   | L'envergure de l'entreprise   | 86 |
| 3.2.6                   | L'industrie   | 87 |
| 3.2.7                   | Le type de produits   | 88 |
| 3.3                     | L'analyse des résultats selon l'industrie                               | 89 |
| 3.4                     | L'analyse des résultats selon l'envergure de l'entreprise               | 94 |
| 3.5                     | L'analyse des résultats selon l'envergure des activités de l'entreprise | 99 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.6 Sommaire des résultats   | 104 |
| 3.7 Autres résultats   | 105 |
| CHAPTIRE 4   | 108 |
| DISCUSSIONS  |     |
| 4.1 Interprétations des résultats où le F de Fisher est non significatif | 108 |
| 4.1.1 Culture  | 108 |
| 4.1.2 Ressources humaines  | 110 |
| 4.1.3 Marketing  | 110 |
| 4.1.4 Compétition  | 112 |
| 4.1.5 Stratégie  | 113 |
| 4.1.6 ZLÉA   | 115 |
| 4.2 Interprétations des résultats où le F de Fisher est significatif     | 117 |
| 4.2.1 Système de distribution  | 117 |
| 4.2.2 Embauche de diplômés   | 118 |
| 4.2.3 Transferts d'employés  | 118 |
| 4.2.4 Relocalisation des emplois   | 119 |
| 4.2.5 Augmentation de la concurrence                                     | 120 |
| 4.3 Autres résultats   | 121 |
| CONCLUSION   | 123 |
| APPENDICE A  | 128 |
| LE QUESTIONNAIRE   |     |
| APPENDICE B  | 131 |
| L'HISTORIQUE DE L'ALÉNA  |     |



|   |     |
|---|-----|
| APPENDICE C   | 139 |
| L'ALÉNA SOCIO-ÉCONOMIQUE ET COMMERCIAL  |     |
| APPENDICE D   | 149 |
| LA CULTURE ET LES VALEURS CULTURELLES DE L'ALÉNA  |     |
| APPENDICE E   | 166 |
| LES DISPOSITIONS DE L'ALÉNA SUR L'ADMISSION TEMPORAIRE DES<br>HOMMES ET DES FEMMES D'AFFAIRES |     |
| APPENDICE F   | 175 |
| LES DISPOSTIONS DE L'ALÉNA SUR L'INVESTISSEMENT   |     |
| APPENDICE G   | 187 |
| LES DISPOSITIONS DE L'ALÉNA SUR L'ENVIRONNEMENT   |     |
| BIBLIOGRAPHIE   | 195 |

**LISTE DES FIGURES**

| Figure |   | Page |
|--------|---|------|
| 1.1    | Implantation d'un changement organisationnel  | 17   |
| 1.2    | Les types d'organisation selon les cultures   | 19   |
| 1.3    | Marketing à l'intérieur d'un bloc régional  | 27   |
| 1.4    | Stratégie de la globalisation de Ghoshal  | 33   |
| 2.1    | Structure de recherche de l'étude sur l'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises | 60   |
| C.1    | Le commerce de biens et services entre le Canada et les États-Unis                                    | 143  |
| C.2    | Le commerce de marchandises entre le Canada et les États-Unis   | 144  |
| C.3    | Le commerce de services entre le Canada et les États-Unis   | 144  |
| D.4    | Le flux d'IDE entre le Canada et les États-Unis   | 145  |
| C.5    | La situation de l'IDE (stock) entre le Canada et les États-Unis                                       | 145  |
| C.6    | Le trafic transfrontalier entre le Canada et les États-Unis   | 146  |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| C.7  | Le commerce de biens et services entre le Canada et le Mexique | 146 |
| C.8  | Le commerce de marchandises entre le Canada et le Mexique      | 147 |
| C.9  | Le commerce de services entre le Canada et le Mexique          | 147 |
| C.10 | La situation de l'IDE (stock) entre du Canada au Mexique       | 148 |

**LISTE DES TABLEAUX**

| Tableau |  | Page |
|---------|--|------|
| 1.1     | Comparaison des caractéristiques culturels                       | 12   |
| 1.2     | Comparaison des styles de négociations                           | 16   |
| 1.3     | Compétences requises par les gestionnaires                       | 23   |
| 1.4     | Les rôles du marketing   | 31   |
| 2.1     | Test de validité 1   | 77   |
| 2.2     | Test de validité 2   | 78   |
| 2.3     | Test de fidélité Split-Half                                      | 80   |
| 3.1     | Les statistiques du taux de réponse aux questions démographiques | 82   |
| 3.2     | Le sexe des répondants   | 83   |
| 3.3     | L'âge des répondants   | 84   |
| 3.4     | L'envergure des activités de l'entreprise                        | 85   |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 3.5  | Les ventes annuelles  | 86  |
| 3.6  | L'envergure de l'entreprise                                 | 87  |
| 3.7  | L'industrie   | 88  |
| 3.8  | Le type de produit  | 89  |
| 3.9  | F de Fisher selon l'industrie                               | 91  |
| 3.10 | F de Fisher selon l'envergure de l'entreprise               | 96  |
| 3.11 | F de Fisher selon l'envergure des activités de l'entreprise | 101 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 3.12 | Corrélations de Pearson entre les variables et les craintes de l'ALÉNA | 107 |
| B.1  | Les supporteurs et les détracteurs de l'ALÉNA                          | 131 |
| B.2  | L'historique du libre-échange en Amérique du Nord                      | 132 |
| C.1  | Les données socio-démographiques de l'ALÉNA                            | 139 |
| C.2  | Les exportations de l'ALÉNA par région                                 | 141 |
| C.3  | Les importations de l'ALÉNA par région                                 | 142 |
| C.4  | Les échanges commerciaux 1991 versus 1998                              | 142 |
| D.1  | Les valeurs culturelles communes                                       | 149 |
| D.2  | Les stéréotypes entre les Nord-Américains et les Mexicains             | 153 |
| D.3  | Les traits de la gestion interculturelle                               | 158 |
| D.4  | Les styles de gestion  | 164 |

**LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

|         |   |
|---------|---|
| ALADI   | Association latino-américaine d'intégration                             |
| ALALC   | Association latino-américaine pour le libre-échange                     |
| ALÉ     | Accord de libre-échange   |
| ALÉNA   | Accord de libre-échange nord-américain                                  |
| ALF-CIO | American Federation of Labour and Congress of Industrial Organization   |
| ANACE   | Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement |
| ASEAN   | Association of Southeast Asian Nations                                  |
| CACM    | Marché commun de l'Amérique centrale                                    |
| CARICOM | Marché commun des Caraïbes  |
| CCPM    | Comité consultatif public mixte   |
| CEC     | Commission de coopération environnementale                              |
| CEO     | Chief Executive Officer   |

|          |   |
|----------|---|
| FNACE    | Fonds nord-américain pour la coopération environnementale |
| GATT     | General Agreement on Tariffs and Trades                   |
| IDE      | Investissements directs à l'étranger                      |
| MBA      | Master in Business Administration                         |
| MERCOSUR | Marché commun du cône sud                                 |
| NAFTA    | North American Free Trade Agreement                       |
| OMC      | Organisation mondiale du commerce                         |
| PAN      | Parti de l'action nationale                               |
| PIB      | Produit intérieur brut                                    |
| PME      | Petites et moyennes entreprises                           |
| PRD      | Parti révolutionnaire démocratique                        |
| PRI      | Parti révolutionnaire institutionnel                      |
| UE       | Union européenne  |
| ZLEA     | Zone de libre-échange de Amériques                        |



## RÉSUMÉ

L'objectif de cette étude est de déterminer, à partir de l'opinion des gestionnaires québécois, si l'ALÉNA a un impact sur les politiques internes des entreprises. À cette fin, un échantillon de 82 répondants, tous des gestionnaire et des étudiants au MBA-Cadres, a été interrogés. Les questions posées cherchaient à comprendre les politiques internes suivantes : la culture, les ressources humaines, le marketing, la compétition, la stratégie et la future ZLÉA. Les aspects suivants, pour explorer plus en détails les politiques internes, ont été abordés dans la revue de la littérature et le questionnaire : la construction d'une identité nord-américaine, la gestion interculturelle, les négociations interculturelles, la création d'un modèle d'organisation nord-américain, la création et la perte d'emplois, les transferts d'employés, les compétences requises par les gestionnaires, le produit, la distribution, la compétition macroéconomique, la compétition intra-firme, les investissements directs à l'étranger, l'intégration de la stratégie corporative, l'éthique, l'environnement, les opportunités créées par la ZLÉA et les risques créés par la ZLÉA.

Un test statistique F de Fisher a été utilisé afin de déterminer si l'ALÉNA a un impact significatif sur les politiques internes des firmes. Les résultats basés sur l'industrie révèlent que l'ALÉNA a un impact significatif sur la mise en place d'un système de distribution intégré aux trois pays et sur l'augmentation de la compétition macroéconomique; et que l'Accord a un impact non significatif sur les autres variables énumérées plus haut. Une analyse basées sur l'envergure de l'entreprise a également été effectuée. Le F de Fisher démontrent que l'ALÉNA a un impact significatif sur la création d'un système de distribution intégré et sur l'embauche de diplômés universitaires, mais n'a aucun effet sur les autres politiques internes à l'étude. L'analyse des résultats fondée sur l'envergure des activités de l'entreprise se révèle significative pour les politiques internes portant sur le transferts des employés, la relocalisation des emplois et l'augmentation de la concurrence et non significative pour les autres variables. Finalement, aucune corrélation n'a pu être établie entre les craintes suscitées par l'ALÉNA et la gestion interculturelle, la création d'une identité nord-américaine et l'harmonisation des politiques d'éthique entre les trois pays.

## INTRODUCTION

Alors que l'Amérique du Nord s'apprête à célébrer 10 ans de libre-échange, l'intégration économique reste l'un des sujets de première importance lors des sommets internationaux. Les négociations sont également intenses entre les pays des deux Amériques, sauf Cuba, pour la création de la plus grande zone de libre-échange en 2005. La Zone de libre-échange des Amériques (ZLÉA), qui s'étendra de l'île de Baffin à la Terre de Feu, représente tout un défi puisque l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) ne fait toujours pas l'unanimité. Après dix ans de libre-échange, il est encore difficile de saisir les effets autant sur l'économie que sur les entreprises. Dans cette optique, il est primordial de connaître l'opinion des gestionnaires pour déterminer si les firmes se sont ajustées au nouveau contexte économique nord-américain.

L'objectif de cette étude est de mesurer, à partir de l'opinion des gestionnaires du Québec, l'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises. Ont-elles pris les mesures nécessaires pour comprendre l'environnement culturel de leurs partenaires économiques et recruter des gestionnaires avec les compétences nécessaires pour répondre aux attentes du marché? Est-ce que le marketing a été standardisé ou adapté aux trois pays? Dans quelles proportions l'ALÉNA affecte-t-il la compétition et la stratégie des firmes?

### **Plan du mémoire**

Ce mémoire est divisé en quatre chapitres. 1) Le premier parcourt l'essentiel de la littérature sur l'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises. 2) Le deuxième chapitre décrit la méthodologie employée et les hypothèses de départ. 3) Le troisième chapitre présente les résultats tandis que le 4) dernier chapitre les interprète.

### **Le contexte de la signature de l'ALÉNA**

Le 12 août 1992, à la suite de 14 mois d'intenses négociations, les représentants des trois pays concernés - Brian Mulroney, George Bush et Carlos Salinas de Gortari - ont annoncé la création de l'ALÉNA, la plus grande zone de libre-échange à ce jour. La signature a eu lieu en présence des trois chefs d'État en décembre de la même année.

La signature n'a pas été simple et le tout a failli échouer à deux reprises. En 1991, le président Bush fait une demande de « fast-track » au Congrès américain. La règle du « fast-track » donne l'autorisation à l'administration de négocier un accord avec le Canada et le Mexique et de le soumettre au Congrès pour approbation sans amendement. Les lobbies américains se sont soulevés contre l'ALÉNA. L'American Federation of Labor and Congress of Industrial Organization (AFL-CIO) conjointement avec les groupes de consommateurs et environnementaux, les défenseurs des droits humains, les manufactures et les producteurs de fruits et légumes ont mené une importante campagne de pressions contre l'ALÉNA. Avec l'impasse qui sévissait dans les négociations de l'Uruguay Round, les manifestants remettaient en cause les bienfaits de l'intégration économique et des accords multilatéraux.

En 1993, l'avenir de l'accord était des plus incertains. Aux États-Unis, le président Bush venait d'être remplacé par Bill Clinton, dont l'engagement envers l'ALÉNA n'était pas clair. De plus, les membres du Congrès qui avaient voté pour le « fast-track » étaient insatisfaits des clauses de l'accord sur l'emploi et l'environnement. En février 1993, le premier ministre du Canada annonce son retrait de la scène politique. Le Canada blâmait l'Accord de libre-échange (ALÉ) pour la récession économique qui sévissait et les pertes d'emplois encourues.

### **Les dispositions de l'ALÉNA**

Malgré les difficultés rencontrées, l'ALÉNA est entré en vigueur le premier janvier 1994. Il a créé une zone de libre-échange de 360 millions de consommateurs avec un PIB combiné de 6,2 trillions de dollars US. Le traité est la suite logique de l'ALÉ, traité signé en 1989 entre le Canada et les États-Unis, et il s'engage à éliminer les barrières tarifaires d'ici 2004 pour stimuler les échanges commerciaux et les investissements entre le Canada, les États-Unis et le Mexique.

Les objectifs généraux du traité sont les suivants (L'Accord de libre-échange nord-américain, préambule, article 102) :

- a) à éliminer les obstacles au commerce des produits et des services entre les territoires des Parties et à faciliter le mouvement transfrontalier de ces produits et services ;
- b) à favoriser la concurrence loyale dans la zone de libre-échange ;
- c) à augmenter substantiellement les possibilités d'investissement sur les territoires des Parties ;
- d) à assurer de façon efficace et suffisante la protection et le respect des droits de propriété intellectuelle sur le territoire de chacune des Parties ;
- e) à établir des procédures efficaces pour la mise en œuvre et l'application du présent accord, pour son administration conjointe et pour le règlement des différends ; et
- f) à créer le cadre d'une coopération trilatérale, régionale et multilatérale plus poussée afin d'accroître et d'élargir les avantages découlant du présent accord.

## CHAPITRE I

### LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

#### 1.1 L'ALÉNA

L'ALÉNA s'inscrit dans la vague d'intégration économique qui est en train de changer la face du monde. Partout, on assiste à la signature d'accords bilatéraux et multilatéraux visant l'intensification des échanges économiques et des investissements étrangers. L'intégration économique se fait par le biais des gouvernements d'une même zone géographique qui harmonisent leurs politiques commerciales pour faciliter l'entrée et offrir des marchés plus compétitifs aux entreprises. L'ALÉNA rapproche donc les réseaux économiques et sociaux du Canada, des États-Unis et du Mexique (Doh, 1999). Dans l'environnement des affaires modernes, l'augmentation du nombre de compétiteurs sur le marché et l'apparition de nouvelles formes de compétition sont les conséquences directes de l'intégration économique qui rendent les marchés interdépendants et unifiés (Windsor, Sibeck et Rody, 1996). Les actions d'un partenaire économique ou d'une entreprise affectent à plus grande échelle les membres du bloc économique.

L'ALÉNA a été créé dans le but précis d'éliminer les barrières tarifaires, bien que plusieurs subsistent, et d'augmenter les échanges de biens et services et les investissements entre les trois pays signataires. Selon la littérature, l'impact sur le monde des affaires et les entreprises serait important. La création d'un bloc économique nord-américain aurait stimulé les innovations et la compétition entre les entreprises. Les

multinationales, surtout américaines, auraient consolidé leur pouvoir dans des réseaux intégrés aux trois pays (Pasquero, 2000; Abbott et Moran, 2002).

L'intégration économique crée un environnement plus ouvert pour les entreprises et l'homogénéisation des marchés facilite la prise de décision. Le nouvel environnement de libre-échange a forcé les entreprises à se doter de nouvelles stratégies. Les restructurations organisationnelles et les fusions et acquisitions repositionnent les firmes sur un marché désormais sans entrave au commerce et leurs donnent des nouveaux outils pour faire face à la compétition.

### 1.1.2 Les origines de la globalisation et de l'ALÉNA

#### *1.1.2.1 Les origines globales*

Le processus d'intégration économique en Amérique du Nord n'a rien de nouveau, bien qu'il se soit accéléré lors de la dernière décennie (Abbott et Moran, 2002). Les pays industrialisés ont commencé à libéraliser leurs échanges dès la fin de la Deuxième guerre mondiale. Leurs buts étaient de devenir économiquement efficient et de tirer profit des avantages comparatifs (Hood et Logsdon, 2002). La création d'un marché européen commun et du General Agreement on Tariffs and Trades (GATT) ont accéléré la tendance. Les forces macroéconomiques du passé ont donc poussé les économies nationales à s'unifier et à se consolider en blocs régionaux (Windsor, Sibeck et Rody, 1996).

Les coûts de transport routier, ferroviaire, maritime et aérien ont largement diminué et ont favorisé l'intégration économique (Levitt, 1983; Aliber et Click, 1995; Abbott et Moran, 2002). La diminution des coûts de transport facilite l'intégration des marchés en offrant aux producteurs l'accès à des marchés qui étaient trop éloignés ou trop petits pour être économiquement rentables et, aux consommateurs, l'accès à des producteurs étrangers et à des produits à faibles coûts (Winsor, Sibeck et Rody, 1996). La réduction des coûts de transport a également changé la nature des biens, car il est désormais

possible d'échanger des produits périssables et les biens jadis de luxe sont accessibles à plus de consommateurs.

L'élimination des barrières et des coûts de communication ont réduit les contraintes de temps et de frontières (Windsor, Sibeck et Rody, 1996). L'information est diffusée instantanément et il n'est plus nécessaire pour les gestionnaires de se rendre sur place pour communiquer. L'intégration est favorisée car les entreprises peuvent gérer leurs filiales à moindre coût et étendre leur réseau de distribution au niveau national, régional et même international. Les nouvelles technologies du digital et du commerce électronique ont révolutionné et facilité les procédés, les échanges d'information et les pratiques d'affaires (Terpstra, 1987; Aliber et Click, 1995; Sheth et Parvatiyar, 2001). Non seulement elles créent un village global, mais un marché ouvert 24 heures par jour. On prétend que l'arrivée d'Internet et de la télévision satellite a démocratisé l'information et transcende les cultures (Werther, 1996; Abbott et Moran, 2002). L'homogénéisation des pratiques marketing est désormais possible, car les consommateurs ont accès aux mêmes informations et messages publicitaires, peu importe leur localisation.

Les gouvernements ont déréglementé leur marché de capitaux et les nations et les entreprises compétitionnent sur un marché de capitaux intégré et mondial (Abbott et Moran, 2002). Les firmes peuvent désormais obtenir des devises étrangères plus facilement, utiliser des produits dérivés pour financer leurs activités et être listées sur plusieurs places boursières. Les pratiques employées sont de plus en plus uniformes et transparentes pour attirer les investisseurs et éviter le retrait de capital par les institutions financières. Les marchés financiers sont dispersés à travers le monde et les places boursières asiatiques et européennes sont aussi importantes et surveillées que Wall Street par les investisseurs (Poitras, 2001). L'argent électronique et la finance internationale font en sorte qu'il est de plus en plus difficile de parler d'économie nationale pour les pays. Il est plus rapide, plus facile et moins cher de bouger les capitaux. Les

technologies facilitent le transfert d'information et la conduite des échanges (Czinkota, Ronkainen et Moffett, 1999).

#### *1.1.2.2 Les origines régionales*

La chute du communisme et l'adoption de l'économie ont entraîné un changement dans les croyances et le rôle du marché pour la majorité des nations, autant à l'Est qu'à l'Ouest (Sheth et Parvatiyar, 2001). Il y a de plus en plus de privatisation, les industries sont moins réglementées et les politiques marketing sont basées sur la compétition, l'innovation et l'efficacité internationale. Selon Poitras (2001), les nouvelles idéologies favorisent l'ouverture des frontières et l'établissement d'un nouvel ordre géopolitique et l'Amérique du Nord a répondu en formant l'ALÉNA pour avoir sa part dans les échanges internationaux. La chute du communisme a donné plus de pouvoir aux pays capitalistes et les États-Unis voulaient maintenir son influence et établir une nouvelle vision stratégique pour la région. La globalisation dilue les économies nationales dans une économie globale et pour maintenir leur leadership économique et financier, les États-Unis ont créé un bloc où ils peuvent dominer et envoyer un message de pouvoir, de compétition et de contrôle aux autres pays.

Selon Poitras (2001), l'ALÉNA a également été formé en réponse à l'Union européenne (UE) et à l'intégration régionale en Asie (ASEAN). Dès 1992, les pays membres de l'UE engagent des discussions pour la formation d'une union monétaire et adoptent un agenda pour renforcer le régionalisme sur le continent. De plus, la chute du communisme permet à l'UE d'étendre son pouvoir et d'inclure les pays d'Europe de l'Est dans la zone. L'Amérique du Nord a dû revoir ses priorités, car celles de l'UE devenaient essentiellement européennes (Poitras, 2001). Tout en restant une alliée sur la scène politique mondiale, l'UE devenait une rivale importante dans le commerce et un compétiteur économique de taille.



L'Amérique du Nord voulait également répondre à la prédominance du Japon comme compétiteur. Entre 1950 et 1990, l'économie japonaise a connu la plus importante croissance de tous les pays industrialisés et a fait beaucoup d'investissements étrangers (Aliber et Click, 1995). Les firmes américaines ont perdu leur position dominante au profit des multinationales asiatiques et les firmes japonaises ont même acquis plusieurs grandes multinationales américaines pour consolider leur place sur l'échiquier mondial. Outre la présence et l'influence importante du Japon en Asie, les nouveaux pays industrialisés de l'Asie du sud-est émergent comme une puissance commerciale et économique (Poitras, 2001). De plus, les États-Unis enregistraient un déficit commercial avec le Japon et ce dernier refusait d'ouvrir outre-mesure ses frontières aux produits américains. Avec l'ALÉNA, certains privilèges étaient accordés aux pays signataires et de cette façon, les États-Unis pouvaient contrôler la région et décider comment le Japon allait commercer avec l'Amérique du Nord, notamment dans le secteur de l'automobile.

Selon Ghosh (1998), la création des blocs régionaux est une réponse à la globalisation des marchés et aux défis qui y sont associés. La libéralisation des marchés et l'élimination des barrières tarifaires ont poussé les pays de l'Amérique du Nord à former une alliance stratégique et à s'intégrer économiquement. Le libre-échange et l'intégration des marchés vont forcer les entreprises à modifier les contrôles internes sur leurs opérations et à changer leurs politiques sur les fonctions d'affaires si elles veulent répondre adéquatement à l'intensification de la compétition.

Dans ce chapitre, nous examinerons l'impact de l'ALÉNA selon cinq filières différentes de la littérature : 1) L'ALÉNA et la culture, 2) L'ALÉNA et les ressources humaines, 3) L'ALÉNA et le marketing, 4) L'ALÉNA et la compétition et 5) L'ALÉNA et la stratégie d'affaires.

## 1.2 L'ALÉNA et la culture

L'histoire et le passé culturel de chaque pays forment le comportement des sociétés et créent des différences culturelles entre les pays (Hood et Logsdon, 2002). Pour que l'ALÉNA fonctionne, les individus des trois pays doivent se comprendre. L'environnement des affaires est multiculturel et il est important de connaître les coutumes, la culture d'affaires et les styles de négociations des partenaires. Les entreprises canadiennes et américaines évoluent dans un environnement largement similaire. Par contre, elles doivent désormais comprendre le système social et culturel du Mexique pour s'y insérer et non juste y développer une niche d'affaires et une compréhension du climat légal et économique (Abbott et Moran, 1994).

[...] Culture is a fascinating concept, and culture matters in global business. It has so many applications, whether between nations, organizations, or peoples. Communications effectively across cultures, negotiating on a global scale, and conducting international business are always challenging. To thrive, and in many cases to survive, in the 21<sup>st</sup> century, individuals and institutions must incorporate cultural sensitivity and skills into their relations, strategies, and structures. Inability to deal with differences or diversity in human cultures is a sign of weakness and obsolescence in persons and groups [...] (Moran et Abbott, 2002).

### 1.2.1 Identité nord-américaine

La culture est un phénomène qui grandit avec les individus, qui s'accumule et qui change dans le temps. C'est la réponse unique d'un groupe d'individus à l'environnement physique et humain auquel il est confronté (Hood et Logsdon, 2002). C'est également les mécanismes de survie qui sont développés collectivement et qui sont transmis aux autres générations. Que ce soit consciemment ou inconsciemment, la culture contribue à la prise des décisions et à régler des problèmes (Abbott et Moran, 1994).

[...] It is everything we think, do and have as members of our society : attitudes, values, beliefs, faith, traditions, habits and customs, as well as our national patrimony in the form of historical locations, architecture and the influence of the very land itself upon our character and Geist as a people [...] (Abbott et Moran, 1994; Moran et Abbott, 2002).

Pour avoir du succès et naviguer entre les différentes cultures, les gestionnaires nord-américains doivent comprendre leur propre culture pour s'ouvrir aux autres cultures et saisir les opportunités qui y sont reliées. Le Canada, le Mexique et les États-Unis ont chacun un caractère national fort. Selon Abbott et Moran (1994; 2002), l'ALÉNA et la diffusion des cultures à travers des trois nations aident au développement d'une identité régionale en Amérique du Nord et dans l'esprit des Nord-américains.

Certains éléments sont communs à toutes les cultures<sup>1</sup>, mais à des degrés différents. En utilisant ces éléments universels comme faisant partie de la culture totale, les gestionnaires ont les outils pour s'orienter plus facilement dans une culture étrangère. Ils se concentrent d'abord sur les similarités objectives et non sur les différences subjectives (Abbott et Moran, 1994). Un parallèle est établi entre les deux cultures sur des éléments déjà connus. La relation entre les éléments similaires des deux cultures donne une légitimité à la culture étrangère et l'intégration est plus facile. C'est sur ces éléments communs aux trois pays que l'identité nord-américaine se développe.

### 1.2.2 Les différences culturelles dans les styles de gestion

L'ALÉNA compte deux cultures distinctes : la culture latine au Mexique et la culture anglo-saxonne au Canada et aux États-Unis. La culture latine est basée sur les relations interpersonnelles, l'obéissance aux supérieurs ainsi que le respect des émotions d'autrui (Hood et Logsdon, 2002). Les sociétés d'origine anglo-saxonne privilégient la réussite et la compétition. Les Latins sont plus centrés sur les valeurs, les besoins et les buts d'autrui tandis que les Anglo-saxons sont concernés par leurs propres objectifs et

---

<sup>1</sup> Voir Annexe D pour l'énumération des éléments culturels communs.

croyances. Les caractéristiques primaires de ces deux groupes culturels se répercutent sur leurs pratiques de gestion.

Hofstede définit la culture comme une programmation mentale individuelle et collective qui distingue les individus les uns des autres (Hofstede, 1980). Il identifie quatre valeurs fondamentales (distance hiérarchique, aversion au risque, individualisme/collectivisme et masculinité/féminité) qui définissent le système culturel de toutes les sociétés. Hofstede (1980), note que les cultures canadienne et américaine ont une faible distance hiérarchique et mettent donc peu d'emphasis sur les structures organisationnelles et la hiérarchie du pouvoir. Ils préfèrent un style de gestion démocratique et ils consultent leurs pairs lors de la prise de décision (Hood et Logsdon, 2002). Également, ils ont un faible taux d'aversion au risque, ils sont plus flexibles au changement et ils prennent des risques dans leurs décisions. Ils acceptent moins bien les directives et voient les conflits comme naturels et inévitables. Le Mexique a une forte distance hiérarchique. Les organisations privilégient une structure hiérarchique centralisée et prennent des décisions de manière autoritaire et directive. Ils ont également une forte aversion au risque et sont conservateurs dans les changements apportés. Leurs décisions sont plus sécuritaires et ils privilégient la loi et l'ordre dans leurs politiques et règlements.

Hofstede (1980) différencie aussi les cultures selon leur degré d'individualisme ou de collectivisme. Les sociétés collectivistes dépendent de leurs organisations et ces dernières ont des responsabilités face aux employés. Au Mexique, la famille élargie occupe une place importante dans le tissu social et la structure organisationnelle reflète la hiérarchie familiale. Les promotions sont accordées selon le rang familial et non le mérite (Hood et Logston, 2002). La culture d'affaires mexicaine est basée sur l'appartenance à la famille, le respect du pouvoir, l'ordre et une prise de décision selon les intérêts de la famille dirigeante. La culture américaine est très individualiste et elle est basée sur les besoins de l'individu et de la famille immédiate. La culture canadienne, grâce à ses programmes d'aide sociale, tend à être plus collectiviste qu'aux États-Unis.

Les procédures de gestion sont basées sur les droits des individus et les employés sont dédommagés lorsque ces droits sont violés. La culture d'affaires américaine et canadienne est basée sur des valeurs d'autonomie, d'initiative, de plaisir, de sécurité et de prise de décision selon ses propres intérêts. Les relations mexicaines sont intenses et les liens tissés serrés tandis que les relations américaines et canadiennes sont basées sur du court terme et orientées selon les buts précis des individus.

Selon Hofstede (1980), le Mexique est une société très masculine tandis que le Canada et les États-Unis le sont à un degré modéré. Les Mexicains attribuent un rôle traditionnel à la femme et un rôle de pouvoir à l'homme. Les postes de gestion sont donc dominés par des hommes avides de succès matériel (Hood et Logsdon, 2002). Le Canada et les États-Unis accordent un traitement similaire aux deux sexes et incluent des politiques salariales, de harcèlement et de division égale des tâches dans leurs procédures de gestion.

**Tableau 1.1 : Comparaison des caractéristiques culturelles (Hood et Logsdon, 2002)<sup>2</sup>**

| <b>Caractéristique</b>    | <b>Mexique</b>  | <b>États-Unis</b>  | <b>Canada</b>   |
|---------------------------|---|--|---|
| <b>Aversion au risque</b> | Peu de tolérance pour les ambiguïtés<br>Importance des règles formelles<br>Prend peu de risques | Tolèrent les ambiguïtés<br>Prennent des risques<br>Acceptent les conflits organisationnels | Tolère les ambiguïtés<br>Prend des risques<br>Accepte les conflits organisationnels |

<sup>2</sup> Hood, Jacqueline N. et Jeanne M. Logsdon. 2002. «Business ethics in the NAFTA countries: A cross-cultural comparison». *Journal of Business Research*, vol. 55, p. 883-890.

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Distance hiérarchique</b>           | Distribution inégale du pouvoir<br>Gestion autoritaire et paternaliste  | Gestion qui permet une contestation des supérieurs<br>Décentralisation du pouvoir                                | Gestion qui permet une contestation des supérieurs<br>Décentralisation du pouvoir                        |
| <b>Individualisme vs collectivisme</b> | Société collectiviste<br>Liens familiaux importants et étendus<br>Responsabilités de l'organisation envers les employés | Société individualiste<br>Centrée sur l'individu   | Société individualiste, mais avec un système universel pour les besoins primaires de la communauté       |
| <b>Masculin vs féminin</b>             | Accent sur le succès matériel<br><br>Rôle traditionnel pour les femmes<br>Inégalité des sexes                           | Accent sur le succès professionnel et matériel<br>Égalité des rôles  | Accent modéré sur le succès professionnel<br>Égalité des rôles<br>Concerné par les besoins de la société |
| <b>Attitude face au travail</b>        | Le travail est un mal nécessaire<br>Les loisirs sont plus valorisés que le travail                                      | Le travail est une fin en soi<br>Les loisirs servent à occuper les temps où les individus ne sont pas au travail | Croyance modérée dans la valeur du travail   |
| <b>Résolution de problèmes</b>         | Approche affective et intuitive plutôt qu'analytique  | Approche analytique basée sur la raison  | Approche analytique basée sur la raison  |

|  |                                       |                                   |                                   |
|--|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Attitude envers la nature humaine</b> | L'humain est à la fois bon et mauvais | L'humain est fondamentalement bon | L'humain est fondamentalement bon |
|--|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|

Les valeurs définies par Hofstede se répercutent sur les styles de gestion et le niveau de confiance. Au Mexique, la confiance est accordée à la famille et s'établit après une longue relation d'affaires pour les gestionnaires étrangers (Egri et al., 2000). Le Canada et les États-Unis ont une structure de confiance universelle et l'étendent à l'extérieur du clan familial. Les sociétés qui ont un faible taux de confiance ont souvent plus de règlements à suivre et ne favorisent pas le développement des institutions économiques, les innovations organisationnelles et la compétitivité internationale de leurs firmes. Les sociétés à haute valeur de confiance sont souvent plus flexibles, s'adaptent aux changements et favorisent l'échange de l'information. Pour que les gestionnaires des deux cultures puissent fonctionner ensemble, ils doivent instaurer un système qui permet l'échange des valeurs et des croyances organisationnelles.

En somme des études de Hofstede (1980), de Egri et al. (2000) et Hood et Logsdon (2002), les gestionnaires américains optent pour un style de gestion coopératif tandis que les Mexicains sont plus autoritaires dans leurs pratiques. Le Canada, avec ses cultures anglophone et francophone, se situe entre les deux, bien que plus proche du style de gestion américain. Les gestionnaires francophones sont un peu plus collectivistes dans leurs pratiques, leurs comportements, leurs valeurs et leurs croyances.

### 1.2.3 Les styles de négociations

Les gestionnaires qui connaissent leur propre culture et l'emploient pour s'adapter aux autres cultures ont un outil puissant à leur disposition et gagnent de la sensibilité et de l'empathie culturelles dans leurs activités à l'étranger. Le succès n'est pourtant pas garanti, car ils doivent surmonter des stéréotypes et préjugés<sup>3</sup> à leur égard en plus de

<sup>3</sup> Voir Appendice C pour l'énumération des stéréotypes entre les Mexicains et les Nord-Américains.

combattre les interprétations ethnocentriques des événements et des pratiques dans d'autres pays. Des études et des rapports d'entreprises ont montré que l'insensibilité culturelle est directement liée à des pertes d'opportunité et d'argent (Egri et al. 2000; Abbott et Moran, 2002). Les gestionnaires de l'ALÉNA doivent travailler ensemble pour connaître un succès organisationnel.

L'internationalisation de la compétition et l'importance de comprendre les diversités nationales et régionales ont mené à une évolution dans les stratégies globales d'affaires. Il est désormais important de répondre aux petits et aux grands marchés, mais aussi à la culture, aux croyances, aux attitudes, aux préférences et aux comportements. Les firmes doivent absolument comprendre les aspects culturels et humains pour connaître du succès.

Les négociations sont un processus qui implique des formules de politesse, une interaction entre les participants, une délibération et un résultat final. Les différences culturelles sont très présentes à une table de négociations et les gestionnaires doivent en prendre conscience et s'y adapter pour mener à bien leurs projets.



**Tableau 1.2 : Comparaison des styles de négociations (Abbott et Moran, 2002)<sup>4</sup>**

| <b>Canadiens et Américains</b>  | <b>Mexicains</b>   |
|---|--|
| Peu de sensibilité et d'émotion   | Beaucoup d'émotions et de sensibilité  |
| Conversation directe et impersonnelle   | Conversation passionnée et émotive   |
| Conciliation  | Litiges et jeux de pouvoir   |
| Peu d'engagement envers l'employeur   | Grand engagement envers l'employeur, qui est souvent familial                    |
| Les décisions sont prises selon une analyse de coûts-bénéfices et sont influencés par des intérêts spéciaux             | La prise de décision est basée sur la préservation de l'honneur et de la dignité |
| Argumentation impersonnelle sur les pour et les contres   | Argumentation passionnée sur les pour et les contres                             |
| Négociation basée sur les faits et de la documentation  | La documentation est un obstacle à la compréhension des principes généraux       |
| La prise de décision est méthodique, organisée, impersonnelle et évite les conflits d'intérêt et l'engagement personnel | La prise de décision est impulsive et spontanée                                  |
| Le but ultime est le profit ou l'atteinte d'objectifs personnels  | Le but ultime est le bien de l'organisation                                      |
|   | La prise de décision repose sur l'engagement personnel                           |

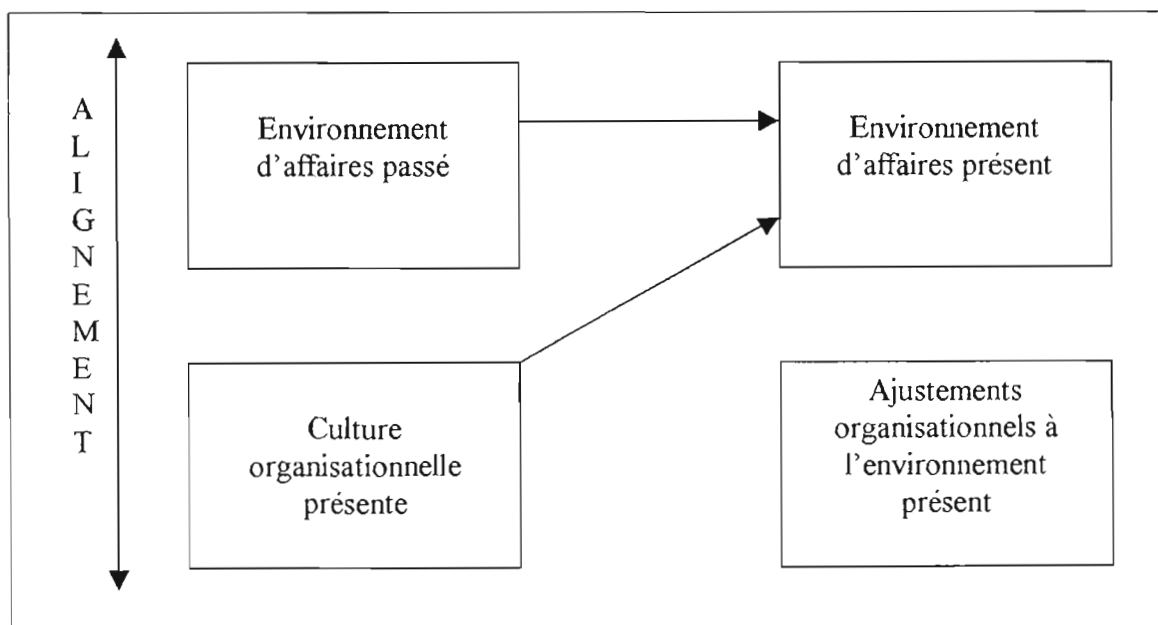
Les Américains et les Canadiens utilisent des styles de négociations coopératifs tandis que les Mexicains et les Canadiens français optent pour un style plus compétitif (Egri et al., 2000; Moran et Abbott, 2002).

<sup>4</sup> Abbott, Jeffrey D. et Robert T. Moran. 2002. *Uniting North American Business : NAFTA Best Practices*. Burlington: Elsevier Science, 221 p.

#### 1.2.4 La culture et les organisations

L'ALÉNA a poussé les firmes à entreprendre rapidement des changements organisationnels pour répondre à la compétition et tirer profit des opportunités offertes. Plusieurs nouveaux paramètres ont été introduits dans la gestion des firmes depuis 1994, mais les mentalités des gestionnaires restent l'aspect le plus difficile à changer (Abbott et Moran, 2002). La flexibilité culturelle et l'acceptation de la diversité sont les éléments les plus difficiles à favoriser dans une organisation. Au niveau personnel, les gestionnaires ne développent pas automatiquement des habiletés culturelles et l'ouverture d'esprit requises. Ceci résulte d'un mauvais alignement de la structure organisationnelle et des conditions du marché. La plupart des cultures organisationnelles ont été développées selon des conditions de marché qui n'existent plus depuis l'ALÉNA.

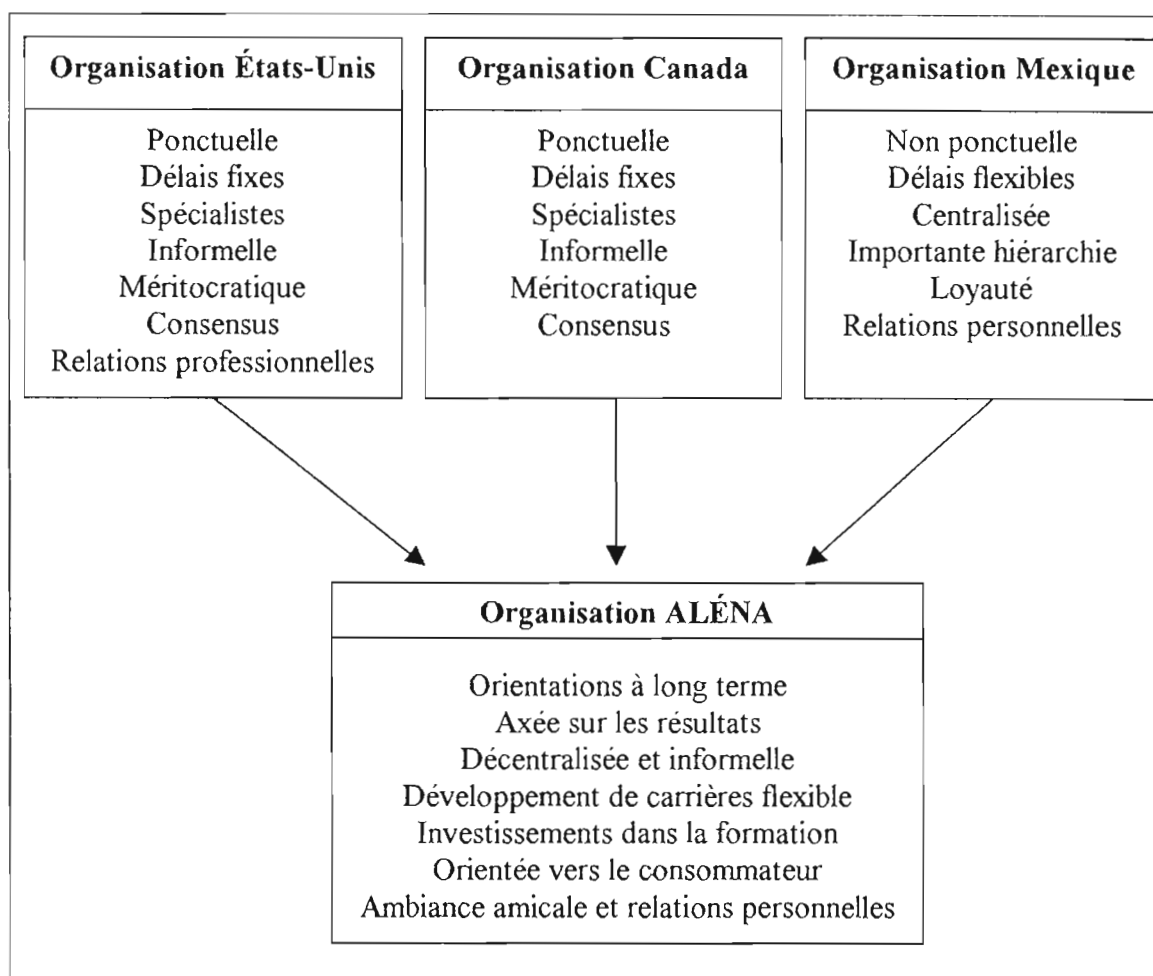
**Figure 1.1 : Implantation d'un changement organisationnel (Abbott et Moran, 2002)<sup>5</sup>**



<sup>5</sup> Ibid.

Les changements étant arrivés très rapidement au Mexique, les gestionnaires ont gardé leurs pratiques de l'ère des entreprises d'État. La compétition internationale et les technologies de l'information ont forcé les entreprises canadiennes et américaines à réduire leurs coûts, à aplatir leurs structures organisationnelles et à utiliser la sous-traitance. De plus, les relations avec le Mexique ont changé depuis l'ALÉNA, car le pays est devenu un important fournisseur et consommateur. Selon Abbott et Moran (2002), l'objectif des entreprises est de développer une culture organisationnelle qui inclut les changements et qui leur permet de s'adapter rapidement aux nouvelles conditions du marché. Les changements opérés sur le marché demandent de nouvelles valeurs, comportements et attitudes de la part des gestionnaires. Les firmes ne doivent pas juste adapter leurs structures au contexte de l'ALÉNA, mais modifier leur culture organisationnelle et corporative pour saisir les opportunités et pour développer leurs activités dans les trois pays.

**Figure 1.2 : Les types d'organisation selon les cultures (Abbott et Moran, 2002)<sup>6</sup>**



Les chercheurs s'entendent pour dire que les gestionnaires doivent travailler ensemble pour établir une procédure d'identification des synergies culturelles. La mise en commun des synergies créerait un modèle d'organisation basé sur les valeurs nord-américaines et une culture organisationnelle commune aux trois pays (Abbott et Moran, 2002). L'interaction multiculturelle orientée sur un objectif commun peut créer un sentiment de confiance et les synergies nécessaires aux gestionnaires pour amener l'ALÉNA à un niveau supérieur d'intégration et de coopération.

<sup>6</sup> Ibid.

### **1.3 L'ALÉNA et les ressources humaines**

#### **1.3.1 L'ALÉNA et l'emploi**

Les associations d'employés et les syndicats se sont élevés contre l'ALÉNA et prédisaient des pertes d'emplois substantielles et le déménagement d'usines de production vers le Mexique. Ils estimaient que les faibles taux horaires du Mexique allaient attirer les entreprises à s'installer dans les maquiladoras. Selon Abbott et Moran (2002), plusieurs conseils d'administration canadiens attribuaient les pertes d'emplois et la récession de 1990-1991 au libre-échange et à l'entrée en vigueur de l'ALÉ entre le Canada et les États-Unis.

Selon Abbott et Moran (2002), il y a eu quelques pertes d'emplois au Canada et aux États-Unis, mais elles ont été compensées par la croissance et la création d'emplois de qualité et avec un salaire supérieur au salaire moyen respectif de chaque pays. Cette croissance est due à l'augmentation de l'influence des corporations et des multinationales sur l'économie et aux opportunités créées par l'ALÉNA au Canada et aux États-Unis. La compétition en Amérique du Nord est non seulement américaine, mais internationale. La nouvelle économie et le régionalisme ont changé et ont intensifié la compétition et les types d'emplois disponibles ont évolué en ce sens. Par contre, les firmes qui n'étaient pas préparées à fournir une formation adéquate aux employés ont préféré faire des mises à pied dans les emplois à faible valeur ajoutée. Les emplois qui ont été perdus étaient souvent mal rémunérés et de piètre qualité (Krugman, 1996).

#### **1.3.2 Les transferts d'employés<sup>7</sup>**

L'ALÉNA permet aux gens d'affaires qui sont citoyens de leur pays de travailler temporairement dans l'un des deux autres pays de l'accord. Le traité prévoit des

---

<sup>7</sup> Voir Appendice E pour les dispositions de l'ALÉNA sur l'entrée temporaire des hommes et des femmes d'affaires.

relations préférentielles entre les trois pays, il facilite l'entrée temporaire sur une base réciproque, il établit des critères et des procédures transparents et il protège les forces de travail domestique ainsi que les employés permanents de chaque territoire (Etherington et Hawley, 1998 et Abbott et Moran, 2002).

Selon les dispositions de l'ALÉNA, les personnes qui peuvent se prévaloir de la clause de l'entrée temporaire sur l'un ou l'autre des territoires des pays membres sont : les visiteurs d'affaires, les investisseurs, les transferts intra-compagnies ainsi que les professionnels. Selon Etherington et Hawley (1998), l'objectif principal de telles dispositions est de faciliter les transferts d'employés entre les filiales et le siège social des multinationales. Ainsi, elles peuvent s'approprier les gens les plus qualifiés et organiser leurs filiales par champs de compétences.

Ces règles d'immigration touchent les employés des trois pays et affectent autant les grandes multinationales que les entreprises familiales (Etherington et Hawley, 1998). Plusieurs petites et moyennes entreprises cherchent les gens d'affaires et les professionnels les plus qualifiés pour faire face aux changements mondiaux et technologiques rapides. Désormais, les employeurs canadiens ont accès au bassin d'employés américains et mexicains pour recruter les gens les plus qualifiés pour une période de travail temporaire.

### 1.3.3 Les compétences requises

Les turbulences et les changements qui se sont produits avec l'arrivée de l'ALÉNA ont forcé les travailleurs à évoluer dans un environnement nord-américain et non plus national (Abbott et Moran, 2002). Ils doivent désormais avoir une formation scolaire adéquate pour acquérir et développer les compétences requises par les firmes. Les bouleversements engendrés par l'intégration économique en Amérique du Nord sont à l'origine de l'explosion des programmes de maîtrise en administration des affaires (MBA), surtout au Canada et aux États-Unis (Werther, 1996). Les entreprises cherchent

désormais des employés qui comprennent les nouvelles forces du marché et qui peuvent mettre en place des stratégies adéquates. Les compétences qu'ils ont acquises dans les différentes disciplines de la gestion accélèrent la mise en place des pratiques nécessaires pour contrer la compétition (Werther, 1996; Kedia et Harveston, 1998). Les gestionnaires doivent avoir d'excellentes connaissances et habiletés pour faire grandir l'organisation sur la scène internationale et profiter des opportunités qui lui sont offertes. Les programmes de MBA permettent aux gestionnaires d'intégrer la recherche théorique ainsi que la pratique et d'acquérir un regard global et visionnaire sur le monde des affaires (Kedia et Harveston, 1998).

Selon Kedia et Harveston (1998), les programmes de MBA éveillent les gestionnaires aux dimensions internationales des affaires et lui donnent une vision mondiale de la gestion. Il est en mesure de comprendre, de fonctionner et de répondre aux tendances et aux exigences des marchés internationaux. Il peut évaluer et analyser les implications de ses décisions autant sur l'organisation que dans une dimension internationale et profiter des opportunités qui sont offertes par les changements mondiaux. De plus, de tels programmes permettent souvent aux étudiants d'entrer en contact avec plusieurs cultures et langues étrangères. Ces qualifications sont importantes, car l'ALÉNA met en présence quatre cultures et trois langues, et elles permettent aux gestionnaires d'appréhender la réaction de leurs partenaires commerciaux ainsi que de communiquer et de fonctionner sur les trois marchés. Selon Abbott et Moran (2002), la vision des gestionnaires est donc moins ethnocentrique et plus ouverte aux diverses sensibilités culturelles. Ils sont en mesure de connaître et de comprendre comment le monde des affaires fonctionne autant au Canada, qu'aux États-Unis et qu'au Mexique.

Les gestionnaires qui évoluent dans le contexte de l'ALÉNA doivent également être en mesure de réagir avec peu d'irritation lorsque des situations nouvelles, différentes et non prévisibles surviennent (Abbott et Moran, 2002). Les Mexicains sont très axés sur les relations interpersonnelles avant de s'engager dans une transaction d'affaires et une

réaction négative va entraîner des délais dans les négociations et va souvent mettre un terme à la relation. Il est donc important que les gestionnaires connaissent les pratiques d'affaires des trois pays signataires et s'adaptent aux différentes situations. Ils doivent être en mesure de s'ajuster aux différents changements, aux différences culturelles et au pluralisme des échanges. Ils doivent pouvoir adapter leur style de gestion aux différentes situations qui leur sont présentées.

**Tableau 1.3 : Compétences requises par les gestionnaires (Abbott et Moran, 2002)<sup>8</sup>**

| Compétences  | Justifications   |
|--|--|
| Posséder un cadre global de pensée                             | Les gestionnaires doivent acquérir des compétences pour travailler avec différentes façons de penser et coutumes. Ils doivent comprendre pourquoi les gens agissent d'une telle manière. De cette façon, ils pourront comprendre les actions et réactions des partenaires. |
| Habilité à traiter les partenaires d'affaires comme des égaux. | La diversité est grande entre les pays et elle est reflétée par un environnement de travail hétérogène. Les gestionnaires nord-américains doivent apprendre à travailler efficacement avec des personnes de différentes cultures.  |

<sup>8</sup> Ibid.



|  |   |
|--|---|
| Posséder une orientation d'affaires à long terme                 | Les organisations sont souvent basées sur les performances annuelles et même trimestrielles, ce qui réduit l'habileté de la firme à compétitionner. La planification et les investissements à long terme ainsi que la recherche permettent aux gestionnaires d'avoir une vision des affaires sur plusieurs années et à leurs organisations de survivre dans une économie globale. |
| Collaborer avec les partenaires lors de négociations et conflits | Les négociations sont souvent difficiles et frustrantes lorsque des conflits surviennent. Les gestionnaires de l'ALÉNA doivent faire preuve de collaboration et avoir une bonne synergie pour régler ces conflits qui sont souvent culturels.   |
| Gérer le cycle de développement à l'étranger                     | Les gestionnaires qui sont assignés à des postes dans l'un des trois pays de l'ALÉNA doivent posséder des compétences techniques, mais aussi recevoir une formation précise avant leur départ pour bien s'insérer dans la culture corporative et nationale.   |
| Participer à des équipes multiculturelles                        | Des équipes de travail performantes augmentent la productivité et la créativité. Les équipes multiculturelles ont un grand potentiel de productivité, mais sont également très complexes à gérer.   |

|  |   |
|--|---|
| Comprendre la culture, les valeurs et les présuppositions des partenaires                      | Le gestionnaire nord-américain doit avoir un grand éveil culturel s'il veut comprendre ses partenaires. Les gens vont bien communiquer et travailler ensemble si leur culture est bien comprise.                  |
| Comprendre la culture organisationnelle et nationale des partenaires                           | Chaque société a des croyances et des valeurs qui sous-tendent leur culture et qui la rendent cohérente. Le comportement d'affaires est donc souvent prévisible si le gestionnaire comprend la culture nationale. |
| Éviter les erreurs culturelles et agir en respectant les croyances culturelles des partenaires | Sous l'ALÉNA, les gestionnaires savent qu'il n'y a pas de recette unique pour conduire les affaires. La norme est de connaître les coutumes et la politesse des quatre cultures en présence.                      |

Selon Abbott et Moran, (2002), l'arrivée de l'ALÉNA a aidé les gestionnaires canadiens, américains et mexicains à se doter d'un mode de pensée et à avoir des perspectives plus globales, à devenir moins centrés sur leur culture tout en considérant les autres et à faire preuve d'empathie dans leurs relations d'affaires.

#### **1.4 L'ALÉNA et le marketing**

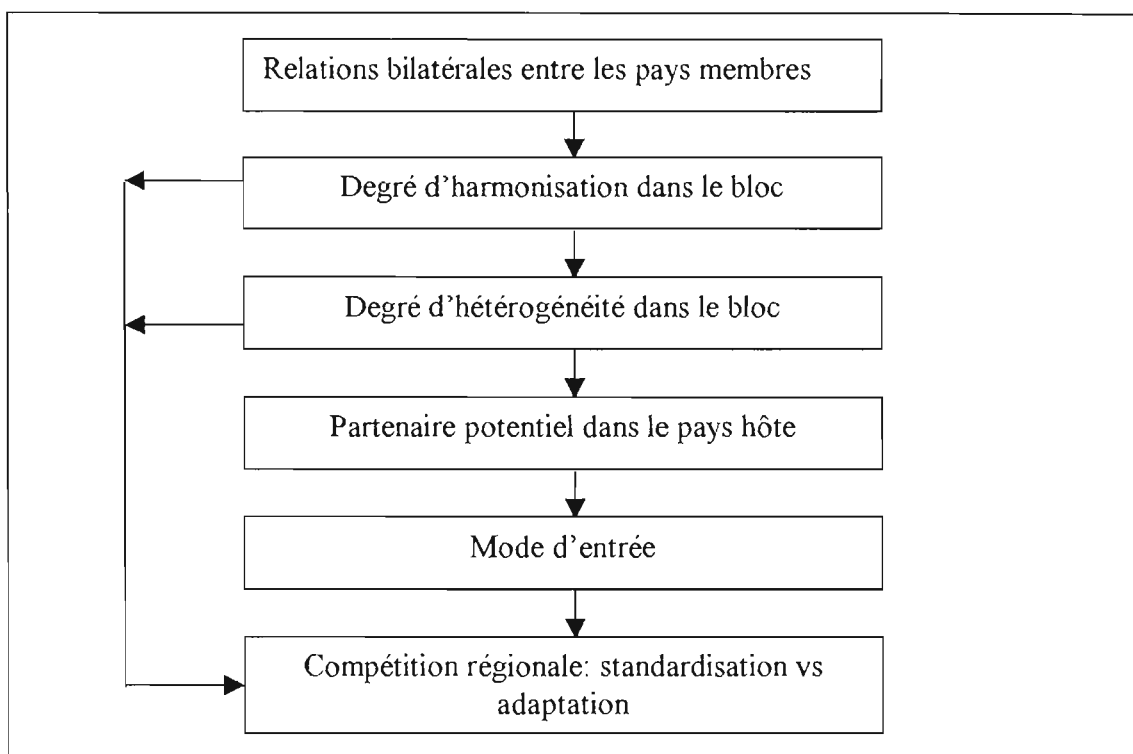
##### **1.4.1 Les tendances et les théories du marketing international**

Les similarités macroéconomiques, politiques et les changements technologiques qui affectent la compétition internationale ont donné naissance aux blocs régionaux comme l'ALÉNA. Ces similarités entre les pays vont mener à des préférences communes des consommateurs et à des segments présents dans chacun des pays membres (Werther, 1996). Les entreprises devront revoir leurs pratiques marketing en fonction de la

convergence des consommateurs et de la création de segments de marché uniformes pour rester compétitives.

Selon Werther (1996), la formation de l'ALÉNA va amener les firmes à adopter des pratiques marketing uniformes pour les trois marchés. Les entreprises ne pourront plus éviter les stratégies marketing globales et la standardisation de leurs produits et de leurs services (Levitt, 1983; Werther, 1996). De plus, l'élimination des barrières tarifaires va faire en sorte que les entreprises qui ne pourront pas établir un mix marketing global pour les pays membres du bloc régional ne trouveront plus de marchés efficaces pour s'établir et pour compétitionner (Werther, 1996). Les entreprises globales tendent de plus en plus à adopter des pratiques de juste-à-temps, d'amélioration continue de la qualité et de « downsizing » peu importe les marchés dans lesquels elles font des affaires.

**Figure 1.3 : Marketing à l'intérieur du bloc régional (Malhotra, Agarwal et Baalbaki 1998)<sup>9</sup>**



La libéralisation des marchés nord-américains entraîne une certaine harmonisation des cultures et des changements dans les modèles de consommation. De plus, la technologie a augmenté la convergence des préférences des consommateurs (Levitt, 1983; Werther, 1996; Malhotra, Agarwal et Baalbaki, 1998). Bien que la formation de l'ALÉNA supporte la théorie de Levitt et de la standardisation du mix marketing suite à la globalisation des marchés, il n'a jamais été établi que les marchés, même dans des blocs régionaux, étaient homogènes (Whitelock et Pimblett, 1997; Malhotra, Agarwal et Baalbaki, 1998). La libéralisation des marchés et les blocs régionaux mélangent et façonnent les cultures, mais les habitudes de consommation changent aussi (Malhotra, Agarwal et Baalbaki, 1998). La technologie a fait converger les préférences des

<sup>9</sup> Malhorta, Naresh K., James Agarwal et Imad Baalbaki. 1998. «Heterogeneity of regional trading blocs and global marketing strategies». *International Marketing Review*. vol. 15, no 5, p. 476-506.

consommateurs vers une uniformisation, mais les facteurs culturels ne les ont pas inhibés au même rythme et de la même manière. L'hétérogénéité des cultures va demeurer la principale barrière à la globalisation du marketing, même au niveau régional.

Les facteurs culturels sont sans aucun doute un déterminant majeur dans les habitudes de consommation, les styles de vie et le comportement du consommateur (Malhorta, Agarwal et Baalbaki, 1998). Dans le cas spécifique de l'ALÉNA, le Canada et les États-Unis ont des similitudes dans leurs systèmes économique, politique et légal. Le Canada importe même la culture américaine au travers de ses médias. L'ALÉNA a contribué à l'amélioration des politiques macroéconomiques du Mexique. L'économie est désormais privatisée et déréglementée, l'inflation contrôlée et le commerce et les investissements sont libéralisés. Contrairement au Canada et aux États-Unis où l'on retrouve un segment homogène de consommateurs deux segments peuvent être identifiés pour le Mexique : un petit segment d'innovateurs qui est uniforme avec le modèle canado-américain et un segment, plus large, d'imitateurs qui se dirigent lentement vers le premier (Malhotra, Agarwal et Baalbaki, 1998). Les firmes qui oeuvrent dans l'ALÉNA doivent donc adapter leur mix marketing en conséquence.

Levitt (1983) et sa thèse sur la globalisation des marchés sont les précurseurs des changements illustrés précédemment et ils ont donné naissance à la philosophie du marketing global. L'argument principal de Levitt pour soutenir la globalisation est que les marchés deviennent irrévocablement homogènes. Les individus et leurs préférences deviennent de plus en plus similaires et des segments de consommateurs identiques se retrouvent dans la majorité des pays. La force motrice derrière cette convergence est la technologie qui a révolutionné les communications, le transport et les voyages (Levitt 1983; Simon-Miller, 1986). Les communications assurent une diffusion instantanée de l'information et l'émergence de nouveaux styles de vie. Les voyages sont désormais un produit de consommation de masse et permettent aux individus de propager leur culture

et de s'imbiber de celle des autres pour créer une culture globale. Les préférences deviennent universelles et créent une standardisation du marketing.

Le résultat de la globalisation selon Levitt est la standardisation des stratégies marketing peu importe les marchés ciblés. Auparavant, les multinationales opéraient dans plusieurs pays et ajustaient leurs pratiques en conséquence des différences entre les nations (Levitt, 1983; Porter, 1986). Dans la stratégie multidomestique, l'avantage compétitif de la firme est déterminé par les conditions spécifiques à chaque pays et elle doit modifier et adapter ses actifs intangibles selon les exigences rencontrées. La firme globale opère avec constance et intègre ses activités pour voir et pour desservir le monde comme un tout uniforme. Les programmes de marketing portent sur des marques, des produits et des campagnes de promotion uniformes à travers le monde (Sheth et Parvatiyar, 2001). Les opportunités, les compétences et les ressources sont intégrées dans un programme global. Les marchés deviennent une seule entité et non un portefeuille de pays. L'entreprise globale ne s'adapte pas aux différences entre les nations, mais elle standardise ses pratiques et ses stratégies à l'ensemble du globe.

Werther (1996) supporte la thèse de Levitt sur l'homogénéisation des marchés résultant du progrès technologique et des communications. Selon lui, la présence de la télévision satellite véhicule, surtout pour les jeunes, des valeurs, surtout américaines, qui deviennent universelles et qui transcendent les cultures. Aujourd'hui, que ce soit en Amérique du Nord ou en Amérique du Sud, le segment des jeunes a des aspirations, des valeurs et des goûts similaires. Ils regardent la même télévision, écoutent la même musique, portent des Levi's et des Nike en plus de manger dans les mêmes McDonald's et Pizza Hut. Les firmes internationales doivent repenser leur management et leurs stratégies marketing en fonction de cette sous-culture et de ces consommateurs qui verront les mêmes images et publicités à la télévision.

Les phénomènes de la globalisation des marchés et de la montée en force du segment des jeunes sont généralement bien reconnus dans la littérature. Par contre, tous les auteurs n'associent pas la globalisation à une standardisation du mix marketing. Certains auteurs (Porter, 1986; Craig et Douglas, 2000) perçoivent la stratégie marketing globale comme une configuration et une coordination de la chaîne de valeur. Pour Porter (1986), la stratégie marketing à l'international découle de la stratégie globale de la firme. Elle exploite les synergies qui existent entre les différents pays où la firme œuvre et les avantages comparatifs que chaque marché lui procure.

Pour être compétitive et efficiente sur le marché mondial, la firme doit configurer les activités de sa chaîne de valeur de façon optimale et coordonner ses efforts entre ses différents marchés et activités (Porter, 1986; Roth, 1992; Craig et Douglas, 2000). Les firmes internationales et globales doivent décider dans quels pays elles veulent opérer chacune des activités de leur chaîne de valeur. Elles peuvent choisir de disperser leurs activités dans plusieurs pays ou de les regrouper dans quelques-uns (Porter, 1986). Dans cette perspective, la configuration permet à la firme d'exploiter les avantages compétitifs liés à la localisation de ses activités (Porter, 1986; Kogut, 1987; Craig et Douglas, 2000). Par la suite, l'entreprise doit coordonner des activités et déterminer comment elles seront liées les unes aux autres (Porter, 1986). Une bonne coordination permet à la firme de capturer les synergies, les économies d'échelle, les économies d'envergure et les effets d'apprentissage (Porter, 1986; Roth, 1992).

La stratégie globale permet de tirer avantage de la configuration ou de la coordination de la chaîne de valeur de la firme dans une perspective globale (Porter, 1986). Les firmes font des choix qui répondent à leur stratégie internationale propre et ce, pour en retirer des bénéfices différents selon la dynamique de configuration et de coordination choisie. L'impact sur le marketing dépend de la dynamique choisie.

**Tableau 1.4 : Les rôles du marketing (Porter, 1986)<sup>10</sup>**

| Rôles   | Impacts et justifications   |
|---|---|
| Concentration géographique des activités marketing                            | La concentration des activités dans peu de pays est l'application extrême de la thèse de Levitt et de la standardisation du mix marketing. Par contre, la centralisation des activités marketing est peu probable car elles doivent souvent être opérées là où les consommateurs se trouvent.   |
| Coordination des activités marketing dispersées                               | Il y a plusieurs opportunités liées à la coordination : utilisation des mêmes méthodes entre les pays (produit, marque et standards de service), transfert des connaissances et des pratiques managériales et intégration des efforts marketing entre les pays.   |
| Gain d'avantages compétitifs dans les autres activités de la chaîne de valeur | Le marketing peut apporter des avantages de coûts dans les autres activités de gestion en fournissant des informations et du support aux ingénieurs de production pour le développement de produits similaires. Au-delà de l'échange d'information, le marketing peut créer une demande universelle et modifier légèrement le produit selon les exigences locales. Le marketing peut aider la production en économies d'échelle en identifiant un |

<sup>10</sup> Porter, Michael E. 1986. «The Strategic Role of International Marketing». *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, no 2, p. 17-21.



|  |  |
|--|--|
|  | segment universel petit, mal desservi et avec un positionnement de produit différent. Le marketing permet donc la standardisation des autres activités de la chaîne de valeur. |
|--|--|

Selon Porter (1986) et les tenants de l'approche configuration et coordination des activités globales, la théorie de Levitt sur la globalisation des marchés est exacte. Par contre, la globalisation des marchés ne veut pas dire homogénéisation et standardisation des pratiques marketing, mais amène plutôt une configuration et une coordination des différentes activités.

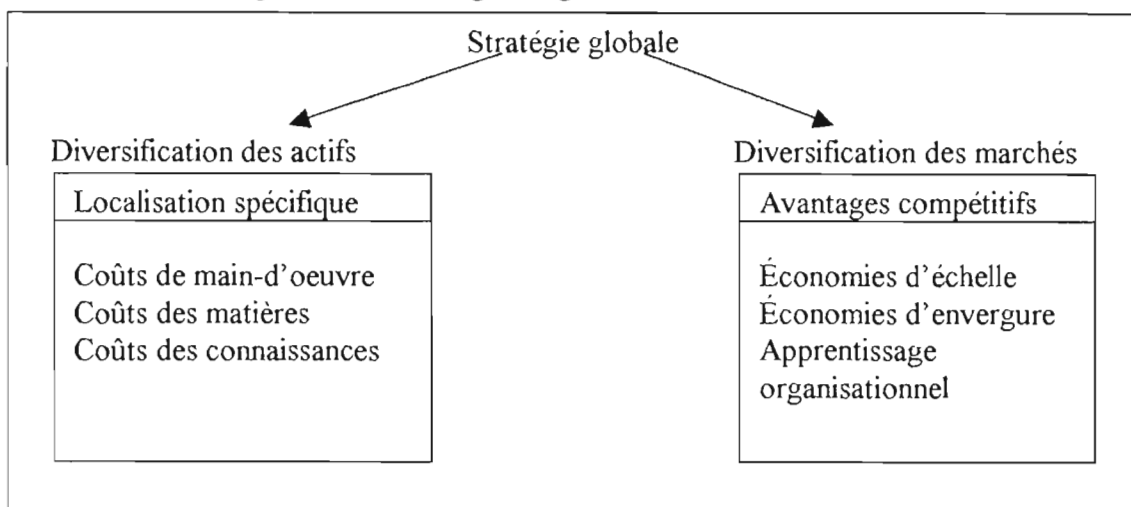
La perspective d'intégration de la stratégie marketing s'intéresse à la planification et à l'exécution de la compétitivité de la firme à travers ses différents marchés. La clé pour réussir sur la scène internationale est d'être présent sur tous les marchés majeurs pour gagner des effets de levier et intégrer les campagnes marketing et compétitives de la firme entre les différents pays qu'elle dessert (Zou et Cavusgil, 2002).

Dans les industries globales, les opérations de la firme sont interdépendantes et elle doit être en mesure de substituer ses opérations dans un pays par des ressources générées dans d'autres (Zou et Cavusgil, 2002). Également, l'entreprise globale peut répondre aux attaques compétitives dont elle est victime dans un pays par une attaque de la firme rivale dans un autre pays où elle œuvre (Yip, 1988).

Dans cette vision, la stratégie marketing est d'intégrer les actions et attaques compétitives de la firme dans les marchés mondiaux majeurs (Ghoshal, 1987). Pour ce faire, elle doit être efficiente dans ses activités et développer des avantages compétitifs en exploitant les différences nationales de ses marchés et en développant des économies

d'échelle et d'envergure. La stratégie marketing va découler des interactions entre ces trois objectifs distincts.

**Figure 1.4 : Stratégie de globalisation de Ghoshal<sup>11</sup>**



La globalisation des marchés a donc poussé la firme à diversifier ses actifs et ses marchés pour atteindre l'efficacité et gagner des avantages compétitifs. Elle a intégré ses activités marketing international de façon à être efficace dans toute la chaîne de valeur, à bien gérer le risque auquel elle fait face et à pouvoir innover et partager son savoir (Ghoshal, 1987).

La formation de l'ALÉNA pose donc un défi de taille aux stratèges du marketing pour percer les marchés étrangers avec des offres marketing compétitives. Les firmes se retrouvent avec le choix de standardiser ou d'adapter leur mix marketing aux différents marchés que compte le bloc économique de l'Amérique du Nord.

<sup>11</sup> Ghoshal, Sumantra. 1987. «Global Strategy: An Organizing Framework». *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 425-440.

#### 1.4.2 Le produit

Pour Levitt (1983), la production à grande échelle pour un petit nombre de marchés standardisés est plus économique que d'adapter le produit à plusieurs marchés. Le gestionnaire doit choisir entre standardiser ou adapter son produit. Le Mexique représente un marché de choix pour les entreprises nord-américaines : des millions de consommateurs avec un pouvoir d'achat substantiel et qui n'ont pas encore développé une loyauté et une fidélité aux produits et aux marques. De plus, les Mexicains admettent avoir une préférence pour les produits américains qui sont perçus comme étant de grande qualité (Ueltschy et Ryans, 1997). L'avantage de standardiser est d'avoir une image de marque et une stratégie de communication globales. Elle est poussée par une recherche d'économies et à une reconnaissance internationale notoire. De son côté, l'adaptation permet de répondre spécifiquement aux besoins des consommateurs.

La marque est très importante dans la nouvelle ère de la libéralisation des marchés et de l'intégration économique des pays en blocs régionaux (Sandlers et Shandi, 1992). Les firmes investissent de plus en plus dans les marques pour bâtir des noms solides et reconnus sur tous les marchés. Un nom de marque solide et fort va mener à une stratégie marketing standardisée et cohérente en plus de faciliter la diffusion des produits dans tous les pays. Les barrières tarifaires sont inexistantes entre les pays de l'ALÉNA et les firmes standardisent leur marque pour profiter des économies d'échelle qui y sont associées. La standardisation de la marque est également facilitée par la diffusion internationale au moyen des communications et de la retransmission par satellites (Sandlers et Shandi, 1992 et Douglas et al, 2001). Les consommateurs de partout sur le globe voient les mêmes publicités et s'associent aux mêmes marques. Les consommateurs auront ainsi accès à plusieurs perspectives et cultures qui les mèneront vers une convergence culturelle (Alashban et al., 2002).

Les facteurs culturels sont le principal frein à la standardisation de la marque et la raison majeure pour laquelle les entreprises adaptent leurs produits aux conditions locales (Douglas et al, 2001; Alashban et al, 2002; Hsieh, 2002). La religion détermine les éléments qui sont tabous dans la société. L'utilisation d'un de ces tabous comme nom de marque peut être inacceptable pour les consommateurs et faire chuter les ventes de l'entreprise. La langue est un facteur déterminant dans le choix du nom de la marque et elle influence le degré d'adaptation. La marque doit être facile à prononcer, car plus facile à retenir. De plus, la firme doit s'assurer d'avoir la même signification dans une langue étrangère que dans sa langue originale. L'éducation et surtout l'alphabétisation affecte le nom de la marque. Une population peu éduquée et analphabète aura plus de difficulté à comprendre et retenir le nom de la marque. La technologie affecte également la marque, car les différences peuvent être grandes. Sandler et Shani (1992) affirment que la disponibilité de plus en plus grande de la technologie et des satellites va favoriser la standardisation plutôt que l'adaptation de la marque. La télévision permet aux consommateurs de voir et d'entendre le nom de la marque, ce qui les aide à le mémoriser et à le prononcer et permet à la firme de le standardiser. D'une certaine manière, les progrès technologiques sont en train d'éliminer les barrières culturelles entre les pays et de les rendre moins importantes dans les décisions de la firme au niveau de la standardisation ou de l'adaptation de la marque (Alashban et al, 2002). Les facteurs culturels créent à la fois des opportunités et des risques pour les entreprises qui veulent standardiser leurs produits et leurs marques (Ghosh, 1998).

Selon Douglas et al (2001), les produits qui sont fortement ancrés dans la culture et qui varient selon les préférences des consommateurs, comme la nourriture, forcent les entreprises à utiliser une marque locale pour chaque marché desservi. De plus, pour les produits traditionnels et ceux où les préférences des consommateurs ont peu évolué dans le temps, une marque locale peut avoir une valeur importante pour la firme. L'attitude envers la marque peut être fonction de la culture du pays et faire ressortir des sensibilités culturelles (Ueltschy et Ryans, 1997). Par contre, les produits qui connaissent une

demande mondiale relativement homogène vont avoir une marque globale au niveau corporatif ou du produit. Un des défis importants pour les gestionnaires en marketing est de découvrir les points culturels qui sont universels et qui permettent la standardisation de la marque. Une meilleure compréhension des différences culturelles permet aux gestionnaires en marketing de décider quand adapter, régionaliser ou globaliser la marque.

Dans leur étude, Ueltschy et Ryans (1997) ont démontré qu'il y avait des différences culturelles entre les États-Unis et le Mexique. Les Mexicains préfèrent quand les produits sont adaptés à leur langue et à leurs croyances. Une des conclusions de l'étude est qu'une marque qui utilise l'émotion comme critère est difficile à standardiser entre les deux pays puisque l'émotion dépend des facteurs culturels.

La régionalisation permet d'obtenir les avantages des économies d'échelle et d'envergure de la globalisation en plus de permettre aux organisations d'exploiter les compétences existantes et les différences culturelles (Malhotra, Agarwal et Baalbaki, 1998). Selon les phases d'évolution des blocs, les pratiques marketing devraient converger vers une homogénéisation pour la région. Pour ce qui est de l'ALÉNA, les firmes devraient donc employer une stratégie marketing uniforme à tous les pays membres de ce bloc régional.

#### 1.4.3 La distribution

Plusieurs changements ont eu lieu en Amérique du Nord suite à l'ALÉNA. Les échanges entre les trois nations ont considérablement augmenté et plusieurs entreprises voient désormais l'Amérique du Nord comme un seul marché et un système continental. Des infrastructures nord-américaines communes émergent dans le secteur de la distribution et du transport des marchandises (Blank et Hottenrott, 1998). Tout comme pour la stratégie marketing de produit, le système de distribution des firmes se standardise et s'internationalise (Malhorta, Agarwal et Baalbaki, 1998).

La distribution au détail connaît une féroce compétition depuis les dernières années avec la montée en puissance des Wal-Mart et Costco. En plus de distribuer les produits aux consommateurs sans intermédiaire, leurs prix étant plus compétitifs, ils distribuent également des produits sous leur marque maison et la gamme est souvent similaire pour toute une région (Malhorta, Agarwal et Baalbaki 1998). Les firmes de distribution doivent donc entrer dans un réseau pour s'assurer que leurs produits seront distribués sur plusieurs marchés et non dans un créneau particulier. Les alliances stratégiques de distribution facilitent l'entrée des firmes sur les marchés étrangers. Le système de distribution en réseau diminue les intermédiaires et par le fait même élimine certains coûts. Les produits sont donc vendus à prix moindre et les firmes peuvent faire concurrence aux grandes chaînes de distribution au détail.

Selon Malhorta, Agarwal et Baalbaki (1998), les firmes forment également des alliances stratégiques pour travailler ensemble et distribuer plus facilement leurs produits sur les trois marchés de l'ALÉNA. L'objectif des alliances stratégiques dans le domaine de la distribution est d'augmenter les capacités des entreprises en jeu et le nombre d'innovations en plus de répondre avec plus de flexibilité aux changements technologiques et d'entrer plus rapidement sur un marché étranger. L'alliance stratégique devient donc un mode d'entrée alternatif pour distribuer sur plus d'un marché de l'ALÉNA et profiter des compétences et des contacts du partenaire sur son marché national.

Les dispositions de l'ALÉNA en matière de transport ont également favorisé l'intégration régionale des systèmes de distribution. Woudsma (1999) avance que la déréglementation des structures du transport et l'ouverture des frontières pour le transport des marchandises ont entraîné une régionalisation du transport routier et une réforme des infrastructures. En 1998, l'ALÉNA abolissait tous les frais de transport routier dans toutes les juridictions, sauf pour certains marchés inter-provinciaux au Canada. L'effet immédiat a été une augmentation de la compétition et de la productivité

en plus d'une diminution des frais de service. Les firmes qui distribuent leurs produits par transport routier ont donc accès aux trois marchés sans entrave douanière et peuvent donc vendre à moindre prix comparativement aux produits étrangers sur les marchés de l'ALÉNA. Ainsi, les entreprises sont en mesure de créer un système de distribution intégré en s'associant à un seul transporteur qui peut désormais desservir tout le continent.

Selon Blank et Hottenrott (1998), les réseaux de distribution nord-américains et la diminution des coûts de transport ont considérablement diminué les coûts de distribution. Les produits sont envoyés d'un entrepôt qui dessert toute l'Amérique du Nord et la firme n'a plus à maintenir un entrepôt pour chaque marché géographique où elle vend ses produits.

### **1.5 L'ALÉNA et la compétition**

Les similarités dans les politiques macroéconomiques des trois pays ont favorisé la signature de l'ALÉNA, mais aussi transformé la compétition en Amérique du Nord. Ces similarités, jumelées à l'homogénéisation des goûts des consommateurs, vont mener à la convergence des pratiques compétitives des entreprises (Werther, 1996).

La bataille pour les parts de marché ne se concentre plus au niveau domestique, mais au niveau de l'Amérique du Nord. Les entreprises des trois marchés s'affrontent dans une compétition régionale. La bataille est plus dure et des compétiteurs globaux ont émergé suite à l'ALÉNA. Les firmes doivent donc adopter des pratiques de compétitivité globale si elles veulent rester concurrentielles.

### 1.5.1 La compétition macroéconomique

L'élimination des barrières tarifaires fait en sorte que si les entreprises n'adoptent pas rapidement des pratiques globales, elles seront de moins en moins efficaces sur leur marché domestique et seront attaquées par des concurrents étrangers (Werther, 1996). Selon Egri et al. (2000), l'ALÉNA enlève plusieurs barrières aux échanges commerciaux et aux investissements directs en Amérique du Nord. La création d'un large marché interne sur le continent rend les firmes plus compétitives sur le plan global grâce aux économies d'échelle et à la rationalisation de la production. Elles ne produisent plus en double ou en triple pour éviter les frais douaniers.

Dans un marché ouvert, les concurrents installent leurs opérations là où les coûts des facteurs de production sont les plus bas et, avec l'ALÉNA, ils ne paient pas de tarifs douaniers. Le résultat est une intensification de la concurrence sur le territoire.

[...] Many have escaped entirely from national borders. Subsidiaries increasingly become operations in Canada rather than operations producing for Canada. Distinct national markets begin to blur, and operations with what once were national mandates now find themselves competing with other divisions in the firm [...] (Krajewski et al., 1994).

Les objectifs des filiales des multinationales s'établissant à l'étranger sont les suivantes :

- a) Augmenter la rentabilité de leurs opérations
- b) Augmenter leurs parts de marché
- c) Augmenter leur volume de production et d'opérations sur ce marché (Krajewski et al., 1994).

Avec les filiales de plus en plus présentes, surtout au Canada et au Mexique, et l'élimination des barrières tarifaires, l'ALÉNA intensifie donc la concurrence. Des concurrents qui avant ne pouvaient que produire sur le marché domestique pour être rentables, peuvent désormais se permettre d'exporter et établir des filiales à l'étranger.



### 1.5.2 La compétition intra-firmes

Selon Blank et Hottenrott (1998), il existe deux modèles principaux pour décrire les structures des filiales. Le premier modèle préconise la création d'efficiences et de synergies entre les filiales au moyen d'un contrôle centralisé des activités clés qui sont distribuées par le siège social. Les filiales desservent donc un marché précis et ses activités sont établies en fonction du lieu ou de son avantage comparatif. Le deuxième modèle utilise une dynamique différente où les filiales se font compétition entre elles pour acquérir des mandats et les activités qu'elles veulent opérer. Les filiales sont organisées dans un réseau et le siège social décentralise son pouvoir. L'ALÉNA a amené des variations à ces deux modèles de base et les mandats des filiales sont désormais globaux.

[...] Canada has no choice. We either win big and have big factories that supply at least North America, if not the world, or we're not going to have any factories at all [...] (Blank et Hottenrott, 1998).

Cette nouvelle spécialisation des filiales a augmenté les échanges intra-firmes en Amérique du Nord et les investissements sont désormais faits pour améliorer les compétences motrices et les ressources mises à la disposition des filiales (Blank et Hottenrott, 1998). L'effet pervers d'un tel modèle est que la compétition est de plus en plus féroce entre les filiales et que les branches d'une même firme se battent entre elles pour l'obtention des mandats. Les filiales des multinationales établies au Mexique ont réalisé que depuis l'ALÉNA leur principal concurrent était leur maison-mère.

[...] NAFTA brought certainty and with it transborder shipments that are hurting us. We previously enjoyed a protected market locally, but thanks to NAFTA, we have benefited, nevertheless, by being forced to become more competitive. Our output has tripled. With trade liberalization, markets open throughout the Americas, competitive pressure will increase. We expect to source from and sell into many different markets to stay ahead [...] (Blank et Hottenrott, 1998).

Les échanges intra-firmes sont importants entre le Canada et les États-Unis suite à la structure d'investissements directs mise en place entre les deux pays (Krajewski et al., 1994). Les firmes américaines investissent dans des manufactures au Canada et les firmes canadiennes font de même aux États-Unis. Le niveau d'échanges intra-firmes a tissé des liens serrés entre les deux économies qui ont changé depuis l'adhésion du Mexique.

[...] The picture that emerges from these data is not one of a zero-sum game in which intra-firm trade within one segment (U.S.-Mexico) replaces that of another segment (U.S.-Canada). Respondents project a more rapid growth of intra-firm trade with Mexico, but do not suggest that trade with Canadian subsidiaries will collapse. The key here is expectations of rapid economic growth in Mexico, rather than the massive relocation of production [...] (Krajewski et al., 1994).

Dans les années 1970, le gouvernement canadien a imposé aux gestionnaires d'intégrer un plus large contenu national dans la production des filiales et d'augmenter le nombre d'effectifs canadiens (Blank et Hottenrott, 1998). Le résultat a été l'augmentation d'intrants canadiens à tous les niveaux de production et un rôle plus important des gestionnaires canadiens dans le processus de décision. Au même moment, l'économie mondiale subissait de profondes modifications et la compétition internationale s'intensifiait. Les relations bilatérales et les structures corporatives canadiennes autant que nord-américaines ont donc changé. Les efforts auparavant consacrés à la localisation de la production et à la responsabilité d'être un bon citoyen canadien sont redirigés vers la compétition internationale et l'élimination de plus en plus rapide des barrières tarifaires. Les firmes américaines ont donc profité de l'intégration des deux économies pour réduire leurs coûts et intégrer les systèmes de sous-traitance, de production et de distribution (Blank et Hottenrott, 1998).

Selon Blank et Hottenrott (1998), la réponse des multinationales au Mexique a été similaire à celle du Canada. Les firmes qui avaient un pouvoir de marché suffisant pour contrer les politiques mexicaines tout en rencontrant les besoins nationaux se

retrouvaient face à de nouveaux compétiteurs. Suite à l'émergence des stratégies nord-américaines et à la fin de la protection gouvernementale, les filiales se retrouvaient avec des excès de capacité importants. L'ALÉNA prévoit que le marché de consommation du Mexique va croître rapidement et qu'il deviendra un marché important pour les ventes domestiques autant qu'internationales (Blank et Hottenrott, 1998). La crise du peso a forcé le Mexique à devenir une plate-forme pour des produits destinés aux marchés extérieurs et intérieurs. La chute des coûts des facteurs de production, incluant la main-d'œuvre, a poussé les firmes, surtout les géants de l'automobile, à transférer leur production vers le Sud. La compétition est très forte dans ce secteur et les réseaux de fournisseurs de pièces sont de plus en plus flexibles et efficaces. Le Mexique a aussi la capacité de rencontrer les exigences de qualité et d'influencer les entreprises à s'y installer pour rester dans la lutte. Des déplacements intra-firmes ont donc eu lieu suite à l'ALÉNA, mais uniquement dans certains secteurs industriels.

Tout de même, l'un des enjeux majeurs de l'ALÉNA est la relocalisation de la production du Canada vers le Mexique. Les filiales étaient inquiètes que le marché canadien soit désormais desservi par les opérations américaines. Le libre-échange a plutôt forcé les firmes à déployer leurs ressources plus efficacement dans un réseau de filiales intégré en Amérique du Nord. Les mandats que devront remplir les opérations canadiennes et mexicaines ne seront pas les mêmes et intensifieront la compétition entre les différentes unités des firmes, mais n'engendreront pas un transfert de la production du Canada vers le Mexique. Les dirigeants ont plutôt décidé d'organiser leurs filiales dans un réseau nord-américain et l'ALÉNA n'a fait qu'accélérer le mouvement déjà en cours. (Blank et Hottenrott, 1998). L'effet est particulièrement visible dans le secteur manufacturier où les filiales sont intégrées dans une système continental cohérent. Au lieu de produire tous les biens pour leur marché national uniquement, les filiales se concentrent sur un ou quelques produits, mais desservent le marché international.

### 1.5.3 L'investissement direct à l'étranger<sup>12</sup>

Une intégration profonde, caractérisée par une augmentation des investissements et des échanges intra-firmes, de nouveaux liens structuraux et des réseaux transfrontaliers, s'est produite en Amérique du Nord. Selon Blank et Hottenrott (1998), les motivations pour une telle intégration sont le désir de faciliter l'investissement international et les opérations des multinationales. L'objectif ultime est de développer des systèmes régionaux de production en éliminant les différences nationales et les standards des produits. Il est également important d'avoir des mécanismes de gouvernance stables et crédibles pour sécuriser les marchés financiers et attirer les investissements.

L'ALÉNA a changé les stratégies corporatives et a engendré la création de nouvelles relations bilatérales et régionales. Dans les années 1980, plusieurs firmes ont dû réduire leurs coûts et rationaliser leurs opérations suite à l'augmentation de la compétition internationale. La libéralisation des marchés canadien et mexicain a donné l'opportunité à ces firmes d'intégrer des succursales autonomes et moins efficaces dans un réseau continental (Blank et Hottenrott, 1998). L'ALÉNA cherche à stabiliser ces nouveaux réseaux pour s'assurer que des actions de fermeture unilatérale ne seront pas prises par les gestionnaires en plus de donner confiance aux investisseurs.

Le Canada est le plus large site d'investissements directs américains depuis la Deuxième guerre mondiale et un important système de filiales et de succursales y est établi. Les dispositions de l'ALÉNA sur l'investissement direct couvrent plus large que ce qui a été établi dans les négociations de l'Uruguay Round.

---

<sup>12</sup> Voir Annexe F pour les dispositions de l'ALÉNA sur les investissements.

[...] The-TRIMs agreement does not address such basic issues for investors as the right of establishment, the right of fair and just compensation for expropriation and the expeditious handling of investors-state disputes. Moreover, NAFTA's premise is that all flows of investment will be free of restrictions unless specifically exempted [...] (Blank et Hottenrott, 1998).

Selon Blank et Hottenrott (1998), il est difficile d'évaluer l'impact de l'ALÉNA sur les investissements directs à l'étranger, car de telles décisions sont influencées par plusieurs facteurs macro-économiques indépendants du libre-échange et de l'ouverture des frontières. Les stratégies d'investissement sont des conséquences directes de la situation de la firme et découlent de l'histoire corporative, des objectifs finaux et du style de gestion. Par contre, Egri et al. (2000), ont démontré qu'il y a eu une flambée dans les investissements directs à l'étranger suite à l'ALÉNA et que l'accord est en voie de créer une économie nord-américaine intégrée.

### **1.6 L'ALÉNA et la stratégie d'affaires**

Les stratégies corporatives et organisationnelles ont été restructurées dans le milieu des années 1980 en Amérique du Nord. Le résultat a été la naissance d'une économie nord-américaine et la signature de l'ALÉNA (Blank et Hottenrott, 1998). L'accord n'est pas le début du mouvement d'intégration, mais en fait partie. L'ALÉNA est une réponse aux changements qui étaient déjà en cours dans l'infrastructure économique nord-américaine. Ces changements ont eux-mêmes été amenés par les bouleversements dans les stratégies corporatives et organisationnelles suite à la globalisation des marchés. Toujours selon Blank et Hottenrott (1998), les trois changements majeurs ont été : la libéralisation des politiques gouvernementales, l'augmentation de la compétition globale qui a forcé les firmes à éliminer les excès de capacité et les nouvelles technologies qui ont réduit les distances.

### 1.6.1 Les compétences motrices et l'avantage compétitif

Selon l'étude de Rugman et Verbeke (1990) et Blank et Hottenrott (1998), l'élimination des barrières tarifaires liées au libre-échange pousse les firmes à modifier leurs stratégies corporatives. Les théories sur l'internationalisation des entreprises prévoient que le libre-échange modifiera les avantages compétitifs et que les entreprises gagneront à opérer sur des marchés spécifiques (Rugman et Verbeke, 1990). Les multinationales comptent pour 70% des échanges bilatéraux entre le Canada, les États-Unis et le Mexique et elles supportent la majorité des coûts d'ajustement engendrés par l'ALÉNA.

Les changements dans la compétition nord-américaine ont amené les entreprises à modifier leurs stratégies pour rester dans la lutte. Les ajustements que les firmes ont dû apporter dépendent des avantages qui leur sont spécifiques, des avantages reliés aux pays où elles opèrent, de leur position stratégique sur les marchés et de leurs stratégies compétitives. L'intégration rapide du marché nord-américain a poussé les entreprises à un haut niveau d'innovation et d'expérimentations organisationnelles. Selon Krajewski et al. (1994), l'ALÉNA fait désormais partie des plans stratégiques des firmes.

[...] Major U.S. corporations were moving to create North American business strategies and structures even before NAFTA was approved. In a recent study we conducted for the Americas Society, we found that an emerging North American regional market made up for Canada, the U.S. and Mexico, has become a centrepiece in making firms' strategic outlook [...] (Krajewski et al., 1994).

Dans un environnement où les taux de croissance sont bas, les marges de profit incertaines et les changements technologiques rapides, les entreprises doivent adopter des stratégies innovatrices pour rester dans la course. Une des stratégies possible est la réduction des excès de capacité. Les firmes doivent éliminer la capacité excédentaire si elles veulent rester compétitives sur le marché nord-américain (Krajewski et al. 1994).

Avant l'ALÉNA, les entreprises qui avaient des coûts élevés étaient protégées par des barrières tarifaires imposantes et généraient des profits (Abbott et Moran, 2002). Les

produits étrangers qui entraient sur les marchés nationaux devaient ajouter d'importants coûts de transport en plus des frais de douanes. Leur prix était donc beaucoup plus élevé que les produits nationaux. Puisque l'ALÉNA abolit toutes les barrières tarifaires, la compétition est de plus en plus intense sur les marchés domestiques et les entreprises ne peuvent plus se permettre des capacités excédentaires si elles ne veulent pas faire faillite. Les produits américains et mexicains qui arrivent sur le marché canadien ne sont plus taxés de frais de douanes, qui souvent ne servaient qu'à protéger les industries nationales. Avec la réduction majeure des coûts de transport, les prix des produits étrangers sont comparables, à qualité égale, aux prix nationaux.

La régionalisation de l'économie procure des économies d'échelle et des économies d'envergure aux entreprises qui deviennent globales. De plus, les organisations peuvent continuer à exploiter leurs compétences motrices sur des marchés similaires. Selon Rugman et Verbeke (1990), les compétences motrices de la firme les différencient de leurs rivales soit par différenciation ou un avantage de coûts. Une stratégie efficiente, qui inclut les compétences motrices de la firme, lui crée un avantage compétitif sur les marchés où elle oeuvre. De fortes compétences motrices signifient que la firme peut survivre à l'ALÉNA et à l'élimination des droits de douanes en érigeant des barrières non tarifaires grâce à son avantage compétitif.

Également, les bénéfices liés à la localisation des filiales de la firme créent un avantage compétitif pour celle-ci. Les multinationales établissent souvent des filiales pour profiter des marchés nationaux qui sont protégés par les autorités, augmenter leurs bénéfices en important moins et en exportant plus, engager des gestionnaires locaux à moindre coût et procurer à l'économie locale des activités à valeur ajoutée et de recherche et développement (Blank et Hottenrott, 1998). Elles peuvent profiter des avantages de l'abondance de la main-d'œuvre et des faibles salaires du Mexique, mais aussi des technologies et des ressources en recherche et développement du Canada et des États-Unis. Par contre, le libre-échange et l'abolition des barrières tarifaires constituent

un danger pour les entreprises qui sont protégées (Rugman et Verbeke, 1990). Désormais, toutes les entreprises nord-américaines peuvent pénétrer le marché de l'ALÉNA sans engendrer de coûts supplémentaires. Les entreprises déjà établies perdent donc leur avantage spécifique lié à la localisation si elles sont inefficaces face à la compétition nord-américaine. Par contre, un tel avantage se maintient face aux entreprises qui exportent leurs produits en Amérique du Nord et qui n'établissent pas de filiales.

C'est en établissant des stratégies d'affaires innovatrices et compétitives que les firmes tireront profit de leurs compétences motrices et des avantages liés aux pays où elles oeuvrent. Selon Porter (1986), c'est en bâtissant sur ces avantages compétitifs que la firme va configurer et coordonner sa chaîne de valeur et obtenir des activités à valeur ajoutée. Selon Abbott et Moran (2002), plusieurs entreprises ont réussi à s'établir dans les trois pays en adoptant une stratégie créatrice et en modifiant leurs compétences motrices. Blockbuster s'est implanté au Mexique en faisant preuve d'un service à la clientèle exemplaire. Les Mexicains sont habitués à un service à la clientèle pauvre et ne le valorisent pas comme étant un avantage compétitif. Blockbuster a implanté des magasins propres, climatisés et illuminés tout en développant un service à la clientèle basé sur des employés passionnés. La culture organisationnelle qui a été développée est identique à celle qui existait au Canada et aux États-Unis et a donné à Blockbuster un avantage compétitif qui le différenciait de son compétiteur Videovisa (Abbott et Moran, 2002).

#### 1.6.2 L'intégration de la stratégie corporative

Avec un environnement caractérisé par des taux de croissance faibles, des marges de profit incertaines et des changements technologiques rapides, les firmes se doivent d'éliminer leur capacité excédentaire pour rester compétitives sur le marché mondial. Les entreprises se sont donc vues contraintes d'adopter de nouveaux modes de production et des stratégies adaptées (Blank et Hottenrott, 1998). Autrefois, les filiales



canadiennes étaient protégées par de hauts tarifs douaniers et elles rapportaient beaucoup en profit. L'ALÉNA a éliminé toutes ces barrières tarifaires et a créé un environnement hautement compétitif où ces mêmes filiales sont moins profitables.

Pour contrer la compétition qui devenait globale et pour répondre aux changements qu'engendrait l'ALÉNA, les firmes ont développé des stratégies continentales et ont créé des réseaux nord-américains de production, de sous-traitance, de marketing et de distribution (Blank et Hottenrott, 1998). Elles ont développé des efforts pour rationaliser et pour intégrer leurs opérations en Amérique du Nord. Black & Decker est installé à Brockville (Ontario) depuis 1957 et produisait des petites quantités de produits destinés uniquement au marché canadien. Avec le passage de l'ALÉNA, les opérations canadiennes ont été rationalisées. Brockville est passé d'une filiale uniquement canadienne à une unité globale et intégrée à Black & Decker Amérique du Nord qui exporte 65% de sa production.

Asea Brown Boveri (ABB) est une autre firme qui a réorganisé sa structure à la suite de l'intégration économique en Amérique du Nord. L'objectif était de réduire les coûts, mais aussi de donner aux unités d'affaires plus de responsabilités vis-à-vis des consommateurs (Blank et Hottenrott, 1998). Les structures organisationnelles qui étaient autrefois basées sur les économies nationales le sont maintenant sur les régions de l'Amérique du Nord, de l'Europe et de l'Asie-Pacifique. Le passage de l'ALÉNA a donc été l'opportunité pour ABB de créer la zone nord-américaine dans sa structure.

Les firmes ont donc restructuré leurs stratégies en améliorant la qualité de leurs produits, les contrôles de production et en réduisant les excès de capacité. Selon le CEO de Dow Chemical Company :

[...] We are facing these new realities squarely. To operate profitably in today's conditions, we have cut our operating expenses, consolidated overlapping operations and made our organization more flexible and responsive. The firm's aim was to create a

more streamlined, horizontally integrated organization that is geared to strengthen and accelerate implementation of global strategies. One step in this direction was to combine the firm's North American core businesses into a single organization with a good strategy and alignment of goal [...] (Blank et Hottenrott, 1998).

Selon Blank et Hottenrott (1998), la restructuration des firmes manufacturières sur une base nord-américaine a entraîné le même processus chez d'autres entreprises, notamment les fournisseurs. Les consommateurs s'organisent aussi sur une base nord-américaine et demandent les mêmes services, peu importe les frontières. Les entreprises de services ont donc réorganisé leurs activités en fonction des nouveaux besoins des consommateurs. Leur centre de services dessert tout le continent et non plus une seule région. Les réseaux nord-américains de marketing et de sous-traitance sont rationalisés et donc moins coûteux.

Les gestionnaires des multinationales interrogés par Blank et Hottenrott (1998) trouvent beaucoup d'avantages à réorganiser leurs structures et leurs stratégies en fonction de la régionalisation des économies.

- a) Créer une force de production spécialisée et éviter la duplication de la production
- b) Tirer avantages des opportunités de l'ALÉNA en établissant des alliances stratégiques et/ou en acquérant de nouvelles compétences motrices
- c) Les consommateurs ont les mêmes comportements d'achat et font des affaires sur une base nord-américaine. Une stratégie régionale permet de s'adapter plus rapidement aux orientations régionales des consommateurs et d'avoir une approche continentale.
- d) L'ALÉNA a fourni un avantage compétitif aux entreprises qui ont été en mesure d'établir une stratégie commune à tout le continent. La structure organisationnelle est bâtie sur les forces des trois pays et chaque centre

d'activités représente une compétence motrice. Les unités vont donc opérer sous la même stratégie et desservir toute l'Amérique du Nord.

Pour plusieurs entreprises, l'intégration continentale et la rationalisation des opérations vont se poursuivre et même s'intensifier. Pour les multinationales nord-américaines, le but ultime est de compétitionner et de survivre dans ce nouvel environnement dynamique.

### 1.6.3 L'éthique

Selon Hood et Logsdon (2002), l'éthique et les valeurs sociales affectent les décisions et les comportements d'affaires. Le contexte social des différents pays influence les codes d'éthique et les comportements socialement acceptés. Les standards d'éthique sont beaucoup plus importants dans les firmes canadiennes et américaines que chez les entreprises mexicaines. Pour faciliter la conduite des affaires sous l'ALÉNA, il ne faut pas juste que les gestionnaires comprennent les systèmes d'éthique de leurs partenaires, mais également que ces systèmes soient harmonisés aux trois pays.

Les accords d'intégration des marchés sous-tendent l'acceptation des politiques d'éthique internationales émises par les instances supra-nationales et qui définissent les responsabilités sociales minimum pour tous les pays. Les accords régionaux, dont l'ALÉNA, doivent être conformes aux politiques établies par les différentes instances (Windsor et Getz, 1999). Il est donc important pour les régimes régionaux de définir et de développer des normes de performance et de responsabilité sociale uniformes. Pour que ces normes soient reconnues, elles doivent être approuvées et implantées par les gouvernements nationaux et opérées au niveau régional pour être effectives sur l'ensemble du territoire. Pour être efficaces, les normes d'éthique et de responsabilité sociale doivent être développées en accord avec les politiques d'investissement des multinationales et des accords économiques régionaux et globaux.

L'établissement de telles normes est en interaction directe avec la stratégie corporative des firmes (Windsor et Getz, 1999). Au Mexique, la corruption est une pratique répandue. Les gestionnaires peuvent voir comme un avantage compétitif le fait de donner des concessions financières aux autorités en échange d'un meilleur accès au marché intérieur. La corruption est illégale dans presque tous les pays selon les accords internationaux, mais les États-Unis ont aussi légiféré contre la corruption de leurs entreprises à l'étranger. Selon Windsor et Getz (1999), les firmes américaines ont dû ajuster leur stratégie tandis que les entreprises canadiennes et mexicaines n'avaient pas à gérer de telles contraintes. Certaines de ces entreprises se sont vues donner l'accès à des marchés étrangers tandis que les firmes américaines étaient bloquées à la suite des lois dans leur pays. Le code d'éthique des entreprises doit être le même pour toute l'Amérique du Nord pour éviter qu'elles ajustent leurs pratiques aux pays dans lesquels elles opèrent et qu'elles adoptent des comportements socialement non acceptables pour gagner un avantage compétitif (Hood et Logsdon, 2002).

#### 1.6.4 L'environnement<sup>13</sup>

L'ALÉNA a mis en place des principes et des normes explicites et implicites pour régler les différents environnementaux entre les pays signataires et faciliter la prise de décision (Rugman et Kirton, 1998). Les régimes sur la protection de l'environnement diffèrent énormément entre les trois pays et les dispositions de l'ALÉNA sur l'environnement ont été mises en place pour faciliter la coopération et soutenir les pays dans l'application de leurs politiques sur la protection de l'environnement. Les principes mis en place se révèlent un précédent, car ils autorisent aux pays de renforcer leurs lois sur l'environnement tout en permettant le libre-échange sur une base régionale.

Selon Rugman et Kirton (1998), les dispositions de l'ALÉNA sur les règles environnementales ont quatre effets majeurs :

---

<sup>13</sup> Voir Appendice G pour les dispositions de l'ALÉNA sur l'environnement.

- 1- Encourager le Mexique à introduire une réglementation environnementale qui n'existait pas auparavant. Les firmes qui souhaitent se rendre au Mexique pour gagner un avantage compétitif en n'implantant pas de politiques sur la protection de l'environnement, obtenir des matières premières et produire à moindre coût, ne peuvent désormais se soustraire à de telles contraintes.
- 2- Les règles sur l'environnement ont permis aux trois pays de tester de nouveaux standards, surtout sur l'émission de gaz carbonique des véhicules en haute altitude au Mexique.
- 3- Le Canada, les États-Unis et le Mexique ont pu tester leurs différences et utiliser une approche commune pour établir des nouveaux standards environnementaux.
- 4- Créer une position nord-américaine commune dans les forums internationaux et ainsi avantager les firmes nord-américaines et leurs intérêts en matière d'environnement.

### **1.7 Conclusion de la revue de la littérature**

La revue de la littérature utilisée pour cette recherche démontre bien que le libre-échange en Amérique du Nord a changé l'environnement des entreprises et que ces dernières ont dû ajuster leurs politiques internes en conséquence. Les hypothèses de recherche seront donc basées sur l'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes suivantes : 1) culture, 2) ressources humaines, 3) marketing, 4) compétition et 5) stratégie d'affaires.

La section de la littérature sur la culture démontre que les firmes évoluent dans un environnement multiculturel et que les entreprises doivent comprendre le système culturel de leurs partenaires pour arriver au succès. L'ALÉNA aurait permis une meilleure compréhension et une diffusion des trois cultures. En se connaissant mieux, les entreprises auraient donc réduit leurs différences culturelles et nous nous attendons à ce qu'elles aient développé une identité nord-américaine et un modèle organisationnel basés sur des valeurs communes. En favorisant un rapprochement culturel, l'ALÉNA a stimulé le commerce entre les trois pays et par le fait même a favorisé une gestion interculturelle. Nous nous attendons donc à ce l'ALÉNA ait eu un impact sur les négociations interculturelles et sur les styles de gestion.

La section de la littérature sur les ressources humaines démontre que l'ALÉNA aurait eu un impact sur le marché du travail et que les firmes ont dû s'adapter pour préserver leurs emplois et créer des emplois à valeur ajoutée. Également, l'ALÉNA a ouvert les frontières pour les transferts d'employés entre les trois pays et nous nous attendons à ce que le transfert d'employés se soit intensifié. Comme l'illustre la section sur la culture, l'ALÉNA aurait favorisé un environnement multiculturel et nous nous attendons à ce que les gestionnaires aient les compétences requises pour évoluer dans cet environnement.

La section de la littérature sur le marketing propose deux impacts sur les politiques marketing : la standardisation et l'adaptation. Nous nous attendons à ce que l'impact de l'ALÉNA soit plus important sur les canaux de distribution que sur le produit. Bien que l'ALÉNA aurait favorisé une diffusion des cultures et un rapprochement entre les préférences des consommateurs, les différences culturelles persistent toujours et créent des segments de marché aux valeurs différentes. De plus, la littérature démontre que les nouvelles technologies et la diffusion des communications auraient un impact important sur les stratégies de produit. Cet impact n'est pas relié à la création d'un bloc

économique. Par contre, l'ouverture des frontières auraient favorisé la déréglementation du transport et nous nous attendons à un impact sur les stratégies de distribution.

La section de la littérature sur la compétition démontre que la chute des barrières tarifaires suite à l'ALÉNA aurait développé un grand marché nord-américain autant pour la production des biens et des services que pour les investissements. L'ouverture des frontières aurait intensifié les échanges commerciaux et donc la compétition entre les firmes nord-américaines. De plus, nous nous attendons à un impact sur la compétition intra-firme et sur les investissements à l'étranger. La production spécialisée des filiales suite à l'ALÉNA engendrerait une augmentation des échanges entre elles et des investissements directs à l'étranger pour pouvoir desservir un marché global.

La section de la littérature sur la stratégie d'affaires démontre que l'ouverture des marchés suite à l'ALÉNA aurait intensifié la compétition et permis aux firmes de profiter d'économies d'échelle et d'économie d'envergure en desservant un marché global. Nous nous attendons à ce que l'ALÉNA ait un impact sur les compétences motrices et les avantages compétitifs des firmes. Puisque les firmes ne bénéficient plus des barrières tarifaires pour protéger leurs marchés, nous nous attendons à ce qu'elles utilisent les barrières non tarifaires qui constituent les compétences motrices et les avantages compétitifs non seulement pour maintenir leur marché, mais aussi pour profiter des opportunités créées par l'ALÉNA. Nous nous attendons à ce que l'ALÉNA ait un faible impact sur les politiques d'éthique et d'environnement. Selon la littérature, les entreprises mexicaines semblent être celles qui devront harmoniser leurs politiques d'éthique et d'environnement aux standards déjà en vigueur au Canada et aux États-Unis.

## CHAPITRE II

### LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 2.1 Problématique de recherche

Depuis la fin de la Deuxième guerre mondiale, le monde a connu plusieurs bouleversements politiques et économiques. La face géographique a largement changé et les pays se sont regroupés pour éviter d'autres crises et guerres mondiales. La création du GATT a ouvert les frontières et favoriser les échanges commerciaux entre les pays membres. Pour la première fois, le commerce était non seulement bilatéral, mais également multilatéral.

L'ouverture des frontières a incité les pays, qui avaient une forte politique de nationalisation et plusieurs secteurs industriels sous la tutelle de l'État, à privatiser leurs industries et accepter la concurrence étrangère. De nombreux pays, notamment le Mexique, ont réformé leurs politiques commerciales. Pour créer une force économique mondiale, les pays d'une même région ont peu à peu signé des accords de libre-échange et l'UE a même été plus loin en s'élargissant aux anciens pays communistes et en créant une monnaie commune à 11 pays. En réponse à tous ces changements macro-économiques, le Canada, les États-Unis et le Mexique ont uni leurs forces en signant l'ALÉNA et en se promettant d'éliminer tous les tarifs douaniers sur le territoire d'ici dix ans.

Bien que l'ALÉNA ne soit qu'un accord de libre-échange et qu'aucune discussion n'ait été amorcée pour créer une union douanière, économique ou politique, les trois pays ont



donné le ton à un courant important. Pour la première fois, un pays dit non-industrialisé, le Mexique, était inclus dans un traité multilatéral de libre-échange. Les accords étaient souvent conclus entre pays de même statut économique et politique.

Les entreprises se partagent désormais un terrain de jeu mondial. Non seulement elles peuvent vendre leurs produits et services sur tous les marchés, mais elles ont également une concurrence qui provient de tous les horizons. Le libre-échange a un impact sur les politiques économiques, commerciales et de développement des pays, mais aussi sur les politiques internes des entreprises.

L'ALÉNA a augmenté les échanges et les investissements entre les trois signataires, ainsi que les interactions multiculturelles entre les gestionnaires. Les différences culturelles sont exposées, mais les similitudes sont solidifiées et façonnent un nouveau style de gestion basé sur des valeurs nord-américaines communes aux trois pays.

Bien que les citoyens de l'ALÉNA s'attardent à la création et aux pertes d'emplois, le vrai enjeu est les changements rapides dans la structure macro-économique des nations et des firmes qui la composent. Selon Abbott et Moran (2002), des organisations globales, sinon nord-américaines, sont nées suite à l'ALÉNA et s'emploient à trouver les gestionnaires les plus compétents, peu importe leur nationalité. En ce sens, les propositions de l'ALÉNA favorisent l'entrée temporaire des gens d'affaires en sol étranger.

L'ouverture des frontières, mais aussi une diminution des coûts facilitent la distribution des produits à travers le monde. Les consommateurs bénéficient d'accès à des gammes diversifiées tandis que les entreprises ont un plus grand bassin de consommateurs pour vendre leurs produits et services. Levitt (1983) soutient que les avancements technologiques et la diffusion des mêmes noms de marque et images publicitaires favorisent l'homogénéisation des préférences des consommateurs. Les firmes doivent

donc déterminer si elles adoptent une politique marketing standard pour desservir la masse des consommateurs ou si elles optent plutôt pour une stratégie d'adaptation à certains segments précis et souvent mal desservis par les généralistes.

Si les procédures de réduction des tarifs et les impositions douanières se réalisent d'une manière incrémentale, la gestion nord-américaine des affaires subit une véritable transformation. Les entreprises qui réussissent ont brisé les mentalités basées sur l'âge et les castres culturelles pour expliquer leurs insuccès et ont créé de vrais partenariats avec leurs homologues nord-américains (Abbott et Moran, 2002). Les firmes qui ont connu l'échec ont souffert des pertes d'opportunités liées à l'ancienne mentalité, du déplacement de leur position concurrentielle et de pertes financières quantifiables.

Les entreprises se sont vues forcer de modifier leurs stratégies pour faire face à une concurrence globale. Les avantages compétitifs ne sont plus uniquement basés sur le lieu, mais également sur l'innovation et une efficience de coûts à tous les niveaux stratégiques.

Tous les bouleversements, en plus de l'augmentation des investissements directs à l'étranger, ont poussé les firmes à se restructurer. Le système des filiales a dû être revu pour que la principale source de compétition d'une firme ne soit pas sa filiale canadienne ou mexicaine. Le mandat des filiales est désormais précis et s'étend à un marché global au lieu d'un mandat global, mais uniquement pour un marché précis.

Les dirigeants de l'ALÉNA ont également mis sur pied des comités d'études pour régler les politiques environnementales et éthiques. Les normes mexicaines étant beaucoup plus faibles, les dirigeants tentent de les harmoniser et de les amener à un calibre nord-américain. Les règles environnementales et éthiques seront les mêmes pour tous.

Les différents auteurs et études exposées dans la revue de la littérature démontrent bien que le libre-échange et la régionalisation des économies nationales changent l'environnement macro-économique des firmes. Cette étude cherche à démontrer le bien fondé de cette affirmation. Est-ce que l'ALÉNA et les bouleversements qu'il a apportés ont forcé les firmes à adapter leurs politiques internes aux nouvelles réalités de gestion?

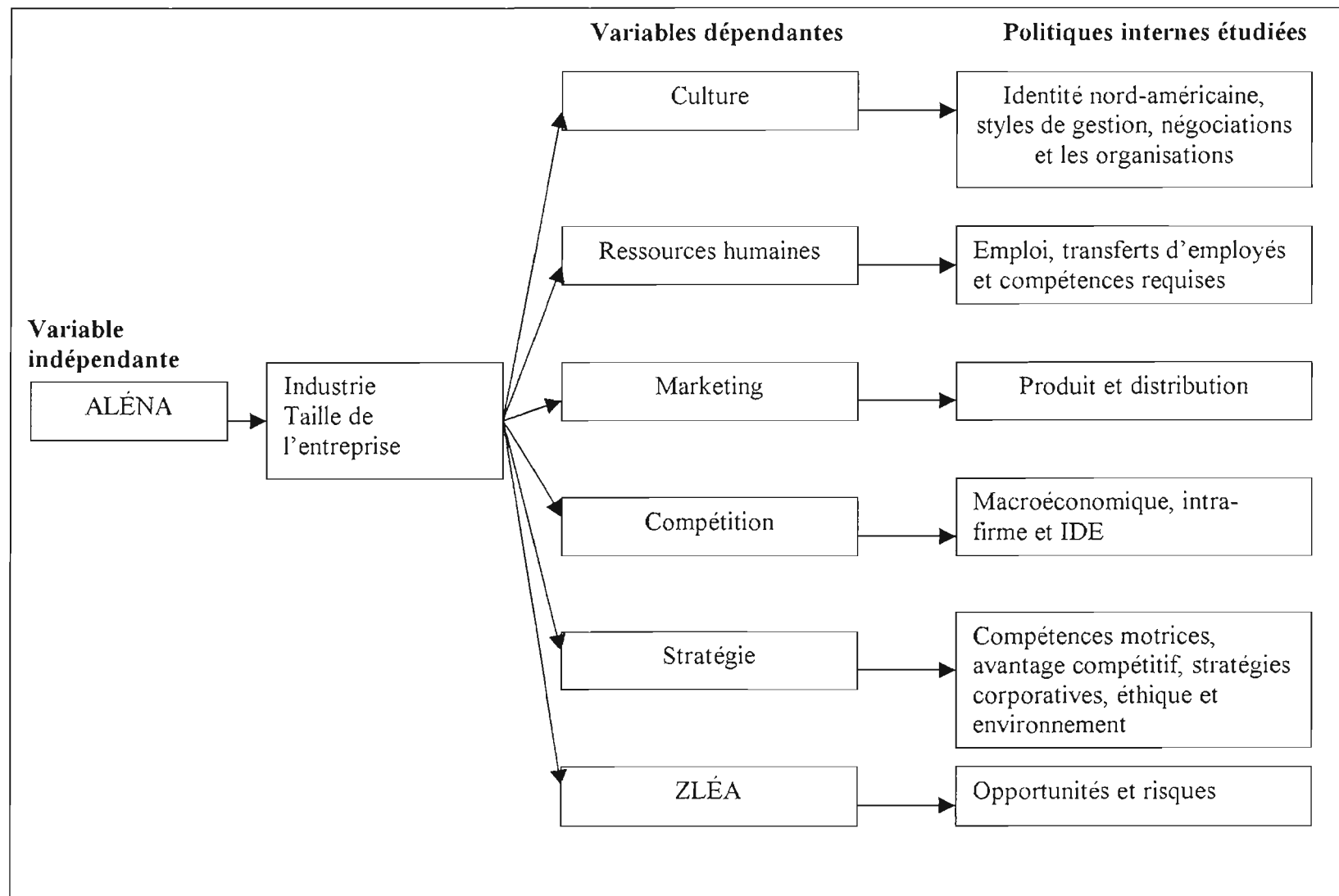
## **2.2 Type de recherche**

L'objectif de cette recherche est de connaître l'opinion des gestionnaires québécois quant à l'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises. Plus précisément, elle s'attarde à l'impact sur la culture, les ressources humaines, le marketing, l'environnement compétitif nord-américain, la stratégie et la future ZLÉA. Cette étude est de nature descriptive ex post, car elle a lieu après le passage de l'ALÉNA. Il s'agit d'une étude en coupe, car les opinions des gestionnaires sont examinées à un moment fixe dans le temps, c'est-à-dire huit ans après l'entrée en vigueur de l'ALÉNA.

La variable indépendante de ce mémoire est l'ALÉNA lui-même. En effet, c'est son implantation en 1994 qui aurait poussé les firmes à modifier leurs politiques internes pour s'adapter et survivre aux changements et aux nouvelles réalités qu'il a engendrés. Les six variables dépendantes concernent : la culture (son impact sur l'identité nord-américaine, les styles de gestion, les styles de négociations et les organisations), les ressources humaines (son impact sur l'emploi, les transferts d'employés et les compétences requises), le marketing (son impact sur le produit et la distribution), la compétition (son impact macroéconomique, intra-firmes et sur l'investissement direct à l'étranger), sur la stratégie (son impact sur les compétences motrices, l'avantage compétitif, les stratégies corporatives, l'éthique et l'environnement) et sur la future ZLÉA (les opportunités et les risques pour les firmes). Les variables ont été analysées

par rapport aux différentes industries, à l'envergure des affaires et à la taille des entreprises.

Figure 2.1 : Structure de recherche de l'étude sur l'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises



## 2.3 Les variables dépendantes

### 2.3.1 Culture

La culture a de multiples applications que ce soit entre les nations, les organisations ou les individus. La communication multiculturelle, les négociations globales et la gestion internationale sont des défis de taille que lance la culture aux firmes. Pour survivre dans le monde des affaires, les organisations doivent faire preuve de sensibilité et d'habiletés culturelles dans leurs relations, leurs stratégies et leurs structures (Abbott et Moran, 2002). La société du 21<sup>e</sup> siècle ne tolérera pas les exclusions culturelles dans les organisations et celles qui seront incapables de s'adapter à la diversité seront en position de faiblesse et se verront exclus du monde des affaires. Pour étudier ce phénomène suite à l'ALÉNA, quatre variables ont été choisies.

#### *Variable 1 : Construction d'une identité nord-américaine*

Le Canada, les États-Unis et le Mexique ont des valeurs culturelles communes. Selon Abbott et Moran (2002), l'ALÉNA favorise le rapprochement entre les pays et la diffusion des cultures. Les partenaires d'affaires apprennent à mieux se connaître et basent leurs échanges commerciaux beaucoup plus sur les similitudes que sur les différences pour réussir. L'ALÉNA a donc favorisé la construction d'une identité nord-américaine basée sur des valeurs communes.

#### *Variable 2 : La gestion interculturelle*

Hofstede (1980) détermine les styles de gestion selon la distance hiérarchique, l'individualisme ou le collectivisme, l'aversion au risque et la masculinité ou la féminité. Les gestionnaires américains et canadiens pratiquent une gestion coopérative tandis que les Mexicains gèrent leurs entreprises de manière autoritaire (Abbott et Moran, 2002). En favorisant le rapprochement des trois pays, les gestionnaires apprennent à se connaître et maîtrisent mieux la gestion interculturelle.

*Variable 3 : Les négociations interculturelles*

Tout comme les styles de gestion, les styles de négociations sont ponctués de différences culturelles. Si les Américains et les Canadiens sont plus coopératifs dans leur approche, les Mexicains sont beaucoup plus compétitifs (Abbott et Moran, 2002). Par contre, il est plus important pour les Mexicains d'établir une relation amicale en premier tandis que les Américains et les Canadiens maintiennent une relation d'affaires. L'ALÉNA a intensifié les échanges commerciaux entre les trois pays et donc les négociations. Les gestionnaires ont donc appris à se connaître et à adapter leurs styles de négociations pour mener à bien leurs projets multiculturels.

*Variable 4 : Création d'un modèle d'organisation nord-américain*

L'ALÉNA a changé les paramètres de la compétition et a engendré de nouvelles opportunités pour les firmes. Ces dernières ont dû revoir leur modèle organisationnel pour rester compétitive. Selon Abbott et Moran (2002), les firmes développent une culture organisationnelle adaptée aux nouvelles conditions de marché définies par l'ALÉNA. L'ALÉNA leur permettra donc d'atteindre une synergie multiculturelle et d'établir un modèle d'organisation nord-américaine.

### 2.3.2 Ressources humaines

Si les entreprises multinationales veulent demeurer compétitives sur le marché mondial, elles doivent avoir accès aux marchés internationaux de consommateurs, mais aussi à une force de travail en mesure de supporter leurs activités (Etherington et Hawley, 1998). Les gestionnaires doivent avoir des compétences et une mentalité qui ne s'apprennent pas nécessairement dans les universités et les expatriations sont de plus en plus courantes dans le monde des affaires. Pour déterminer l'impact de l'ALÉNA sur les ressources humaines, trois variables ont été définies.

*Variable 1 : Création et perte d'emplois*

La pire crainte suscitée par l'ALÉNA fût la perte d'emplois au Canada et aux États-Unis au profit des maquiladoras mexicaines (Abbott et Moran, 2002). Dix ans plus tard, les études démontrent que les emplois qui ont été perdus l'ont été à la suite d'une mauvaise adaptation des firmes aux changements créés par le libre-échange (Krugment, 1996). L'ALÉNA a entraîné des pertes d'emplois au Canada et aux États-Unis, mais a créé un nombre supérieur d'emplois bien rémunérés et à haute valeur ajoutée.

*Variable 2 : Les transferts d'employés*

L'ALÉNA inclut des dispositions pour faciliter l'obtention de visas de travail et permettre l'entrée temporaire des gens d'affaires et des professionnels en sol étranger pour les citoyens des trois pays (Etherington et Hawley, 1998). En facilitant les procédures d'immigration, l'ALÉNA favorise donc les transferts d'employés entre les filiales et il devrait entraîner à la hausse le trafic des gens d'affaires.

*Variable 3 : Les compétences requises par les gestionnaires*

L'environnement d'affaires des entreprises est désormais global et non plus strictement national. Les gestionnaires doivent donc avoir une scolarité adaptée et les compétences requises pour répondre efficacement aux nouvelles exigences (Abbott et Moran, 2002). L'ALÉNA a favorisé l'embauche de diplômés universitaires (Werther, 1996 et Kedia et Harveston, 1998) et de gestionnaires avec une vision du monde des affaires basée sur l'ouverture sur le monde et des aptitudes multiculturelles (Abbott et Moran, 2002).

### 2.3.3 Marketing<sup>14</sup>

Levitt (1983) a lancé le débat sur l'homogénéisation des préférences des consommateurs grâce aux nouvelles technologies et diffusion des communications. La diffusion des cultures et les blocs régionaux permettent un rapprochement entre les consommateurs.

---

<sup>14</sup> Pour éviter une la répétition les stratégies de promotion et prix ont été mises de côté. De plus, il y a peu d'études sur le sujet en Amérique du Nord.



Les entreprises utilisent donc la standardisation marketing pour réaliser des économies de coûts et desservir les consommateurs de masse. D'un autre côté, les barrières culturelles sont toujours difficiles à surmonter pour les firmes (Malhorta, Agarwal et Baalbaki, 1998) et elles utilisent une stratégie d'adaptation selon les segments qu'elles desservent. La littérature diffère donc sur les politiques marketing et deux variables seront utilisées pour déterminer si l'ALÉNA tend vers la standardisation ou l'adaptation.

#### *Variable 1 : Le produit*

Les nouvelles technologies ont amené les consommateurs à avoir des préférences et des comportements d'achat communs (Levitt, 1983; Sandler et Shandi, 1992; Douglas et al, 2001 et Alashban et al., 2002). L'engouement des consommateurs pour les marques incite les firmes à investir des sommes considérables pour consolider les parts de marchés acquises grâce à leurs marques (Sandler et Shandi, 1992). Les consommateurs en viennent donc à voir les mêmes messages publicitaires et à consommer les mêmes marques et les mêmes produits, peu importe leur nationalité. L'ALÉNA homogénéise les trois cultures et pour réaliser des économies d'échelle et des économies d'envergure, les firmes standardisent de plus en plus leurs produits.

#### *Variable 2 : La distribution*

L'Amérique du Nord est désormais un seul et unique marché et un système de distribution continental est mis sur pied suite aux dispositions favorables de l'ALÉNA (Blank et Hottenrott, 1998; Woudsma, 1999). L'élimination des barrières tarifaires a entraîné une augmentation de la compétition et, pour diminuer leurs coûts, les entreprises évoluent désormais dans un système de distribution nord-américain.

#### 2.3.4 Compétition

L'ouverture des frontières permet aux entreprises de circuler librement entre les pays du bloc régional et a amené une restructuration des systèmes de filiales en Amérique du Nord (Blank et Hottenrott, 1998). L'ALÉNA a créé un grand marché pour la production et les investissements. Les firmes ont désormais une vision régionale, sinon globale, du marché et s'organisent dans un réseau structuré de filiales pour éviter la duplication de la production, les capacités excédentaires et les coûts excessifs. Pour étudier les liens entre l'ALÉNA et la compétition, trois variables ont été établies.

##### *Variable 1 : La compétition macroéconomique*

L'élimination des barrières tarifaires sur les biens, les services et les investissements ont créé un marché ouvert. Il est désormais plus facile pour les firmes d'exporter et de réaliser des économies d'échelle et des économies d'envergure (Ergi et al., 2000). L'ALÉNA a intensifié les échanges commerciaux et la concurrence (Krajewski, Blank et Yu, 1994), car les entreprises peuvent entrer et exporter plus facilement sur le marché nord-américain. La compétition macroéconomique est passée du niveau national au niveau international.

##### *Variable 2 : La compétition intra-firme*

Les filiales ont maintenant des mandats de production globaux (Blank et Hottenrott, 1998). Les filiales sont désormais spécialisées dans un domaine bien précis. Les échanges de biens, de services et d'expertise ont donc augmenté entre elles. L'ALÉNA n'a pas entraîné de relocalisations massives des installations, mais a plutôt permis aux multinationales de restructurer leurs filiales dans un système intégré.

##### *Variable 3 : Les investissements directs à l'étranger*

Les marchés financiers en Amérique du Nord se sont ouverts aux investissements étrangers et se sont intégrés les uns aux autres (Blank et Hottenrott, 1998). Au lieu de rationaliser leurs coûts et leur production, les entreprises ont intégré leurs filiales et ont

construit un réseau nord-américain efficient. Les dispositions de l'ALÉNA sur les investissements directs à l'étranger sont plus larges que celles de l'OMC et permettent aux investisseurs de pénétrer plus rapidement le marché. Ergi et al. (2000) démontrent que les investissements directs à l'étranger ont augmenté depuis 1994 et sont en train de créer une économie intégrée.

### 2.3.5 Stratégie

La restructuration du paysage compétitif de l'Amérique du Nord a entraîné des changements dans la vision stratégique des firmes (Siddiqi, 2000). Les firmes ont dû transférer leurs compétences motrices et maintenir leurs avantages compétitifs dans des environnements très différents. L'intensification de la compétition les a aussi confrontées à de plus en plus de firmes qui ont la même mission corporative, mais avec une vision stratégique différente. Également, les différences en matière environnementale et éthique entre les trois pays a forcé les dirigeants à intégrer des dispositions en ce sens dans le traité. Pour étudier l'impact de l'ALÉNA sur la stratégie d'entreprises, cinq variables ont été utilisées.

#### *Variable 1 : Les compétences motrices*

Les compétences motrices des firmes peuvent être exploitées sur plusieurs marchés suite à l'ALÉNA. Une utilisation efficiente de ces compétences dans la stratégie globale permet à la firme de maintenir sa position compétitive en érigeant des barrières non tarifaires (Rugman et Verbeke, 1990). Les entreprises doivent innover (Krajewski, Blank et Yu, 1994) et avoir des activités à valeur ajoutée pour obtenir des compétences motrices qui les protégeront de la concurrence.

#### *Variable 2 : Les avantages compétitifs*

L'élimination des tarifs douaniers a rendu les produits étrangers moins coûteux et donc plus accessibles aux consommateurs. Les entreprises nationales qui basaient leurs avantages compétitifs sur la localisation, et notamment les faibles coûts de main-

d'œuvre au Mexique, ont dû réduire leurs excès de capacité pour rester dans la lutte. Le libre-échange amène les firmes à modifier leurs avantages compétitifs et leur chaîne de valeur pour profiter des nouvelles opportunités de marché (Porter, 1993; Moran et Abbott, 2002). Les avantages compétitifs des firmes se trouvent maintenant dans leurs activités à valeur ajoutée et non plus dans la réduction de leurs coûts.

*Variable 3 : L'intégration de la stratégie corporative*

L'ALÉNA a permis aux firmes de développer des stratégies globales et de les intégrer dans une réseau nord-américain de production, de marketing et de sous-traitance (Blank et Hottenrott, 1998). Les unités d'affaires desservent une région économique et profitent ainsi des économies d'échelle et des économies d'envergure. Les structures organisationnelles des entreprises sont donc construites sur une base nord-américaine. Les entreprises ont pu s'adapter aux nouvelles réalités du marché et aux comportements des consommateurs.

*Variable 4 : L'éthique*

L'éthique détermine les comportements des entreprises qui sont socialement acceptés. En vertu des accords de Stockholm de 1977, la corruption est une pratique illégale, bien que socialement acceptée au Mexique. L'ALÉNA sous-tend l'acceptation de ces accords par les trois pays et favorise donc une harmonisation des pratiques éthiques (Windsor et Getz, 1999).

*Variable 5 : L'environnement*

L'ALÉNA a innové en matière d'environnement en conciliant libre-échange et protection de l'environnement (Rugman et Kirton, 1998). Le Mexique n'a pas le même développement des lois environnementales que le Canada et les États-Unis et l'ALÉNA permettra aux trois pays d'harmoniser leurs normes et de mettre en place des standards nord-américains pour sauvegarder l'environnement.

### 2.3.6 ZLÉA

L'Amérique latine et l'Amérique du Sud comptent déjà 30 ans de libre-échange et la signature de plusieurs accords bilatéraux et multilatéraux (Gomez, 1997). La région a mis sur pied la politique de « l'apertura » pour aider au développement du bien-être des citoyens et de la justice sociale et l'élimination des mesures protectionnistes. La création de l'ALÉNA et sa possible extension au Chili ont amené les pays du Sud à consolider leurs efforts pour le libre-échange. Depuis déjà quelques années, des discussions sont entamées entre les deux Amériques pour créer une zone de libre-échange.

#### *Variable 1 : Les opportunités créées par la ZLÉA*

Les pays d'Amérique latine et d'Amérique du Sud se développent à un rythme très rapide et sont désormais considérés comme des nouveaux pays industrialisés. Les marchés ont été réformés et de nouveaux segments de consommateurs émergent. Les firmes ont l'opportunité de vendre leurs produits à de plus en plus de consommateurs qui ont les mêmes caractéristiques et les mêmes préférences que la classe moyenne nord-américaine (Gomez, 1997). En plus de favoriser la standardisation hémisphérique de leurs politiques marketing, la ZLÉA favorisera l'intégration des opérations et une distribution à plus grande échelle, surtout pour les entreprises latines.

#### *Variable 2 : Les risques créés par la ZLÉA*

Le risque majeur de la ZLÉA est la volatilité des taux de change, des taux d'intérêts et l'énorme dette extérieure des pays (de la Balze, 2001). De plus, les effets téquilla sont importants en Amérique du Sud et les crises se répercutent souvent à tout le continent. Il devient plus difficile pour les firmes de faire du profit une fois converti en devises domestiques. De plus, l'intégration économique latine est importante et certaines firmes auront peur de voir leur place de choix sur leurs marchés disparaître par la concurrence nord-américaine (Naim et King, 1997). Finalement, sans clauses sur la justice sociale, il

serait impossible de diminuer les écarts de richesse et politiques importants entre les deux Amériques.

## **2.4 Les hypothèses de recherche**

Plus spécifiquement, l'étude cherche à vérifier les six hypothèses et 18 sous-hypothèses suivantes :

### **2.4.1 Hypothèses de recherche sur la culture**

Hypothèse nulle 1 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les politiques de culture des organisations.

Hypothèse alternative 1 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les politiques de culture des organisations.

Hypothèse nulle 1.1 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur la formation d'une identité nord-américaine.

Hypothèse alternative 1.1 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur la formation d'une identité nord-américaine.

Hypothèse nulle 1.2 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur le style de gestion des organisations nord-américaines.

Hypothèse alternative 1.2 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur le style de gestion des organisations nord-américaines.

Hypothèse nulle 1.3 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur le style de négociations des gestionnaires nord-américains.

Hypothèse alternative 1.3 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur le style de négociations des gestionnaires nord-américains.

Hypothèse nulle 1.4 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur la culture organisationnelle des firmes nord-américaines.

Hypothèse alternative 1.4 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur la culture organisationnelle des firmes nord-américaines.

#### 2.4.2 Hypothèses de recherche sur les ressources humaines

Hypothèse nulle 2 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les politiques de ressources humaines des organisations.

Hypothèse alternative 2 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les politiques de ressources humaines des organisations.

Hypothèse nulle 2.1 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur l'emploi.

Hypothèse alternative 2.1 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur l'emploi.

Hypothèse nulle 2.2 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur le transfert des employés des firmes nord-américaines.

Hypothèse alternative 2.2 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur le transfert des employés des firmes nord-américaines.

Hypothèse nulle 2.3 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les compétences requises par les gestionnaires nord-américains.

Hypothèse alternative 2.3 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les compétences requises par les gestionnaires nord-américains.

#### 2.4.3 Hypothèses de recherche sur le marketing

Hypothèse nulle 3 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les politiques de marketing des organisations.

Hypothèse alternative 3 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les politiques de marketing des organisations.

Hypothèse nulle 3.1 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur la politique de produit des firmes nord-américaines.

Hypothèse alternative 3.1 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur la politique de produit des firmes nord-américaines.

Hypothèse nulle 3.2 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur la politique de distribution des firmes nord-américaines.

Hypothèse alternative 3.2 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur la politique de distribution des firmes nord-américaines.

#### 2.4.4 Hypothèses de recherche sur la compétition

Hypothèse nulle 4 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur la compétition entre les firmes nord-américaines.

Hypothèse alternative 4 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur la compétition entre les firmes nord-américaines.



Hypothèse nulle 4.1 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur l'augmentation de la concurrence entre les firmes nord-américaines.

Hypothèse alternative 4.1 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur l'augmentation de la concurrence entre les firmes nord-américaines.

Hypothèse nulle 4.2 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur la compétition intra-firmes.

Hypothèse alternative 4.2 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur la compétition intra-firmes.

Hypothèse nulle 4.3 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les investissements directs à l'étranger.

Hypothèse alternative 4.3 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les investissements directs à l'étranger.

#### 2.4.5 Hypothèses de recherche sur la stratégie

Hypothèse nulle 5 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur la stratégie des organisations.

Hypothèse alternative 5 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur la stratégie des organisations.

Hypothèse nulle 5.1 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les compétences motrices des firmes.

Hypothèse alternative 5.1 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les compétences motrices des firmes.

Hypothèse nulle 5.2 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les avantages compétitifs des firmes.

Hypothèse alternative 5.2 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les avantages compétitifs des firmes.

Hypothèse nulle 5.3 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les politiques d'éthique des firmes.

Hypothèse alternative 5.3 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les politiques d'éthique des firmes.

Hypothèse nulle 5.4 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les politiques d'environnement des firmes.

Hypothèse alternative 5.4 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les politiques d'environnement des firmes.

#### 2.4.6 Hypothèses de recherche sur la ZLÉA

Hypothèse nulle 6 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les politiques des firmes face à la possible ZLÉA.

Hypothèse alternative 6 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les politiques des firmes face à la possible ZLÉA.

Hypothèse nulle 6.1 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les opportunités des firmes et la possible ZLÉA.

Hypothèse alternative 6.1 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les opportunités des firmes et la possible ZLÉA.

Hypothèse nulle 6.2 : L'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les craintes des firmes et la possible ZLÉA.

Hypothèse alternative 6.2 : L'ALÉNA a un impact (à un degré de 5%) sur les craintes des firmes et la possible ZLÉA.

## **2.5 Population et échantillon**

L'ALÉNA touche toutes les politiques internes des entreprises, que ce soit celles du marketing en passant par l'environnement et l'impact de la culture sur les styles de gestion et de négociations. Dans ces conditions, les gestionnaires constituent une des populations les plus touchées par l'ALÉNA. En effet, ce sont ceux qui décident, coordonnent et exécutent les politiques internes en plus de les réévaluer à la suite de changements dans l'environnement d'affaires de leur firme. Ils sont donc les mieux placés pour observer les changements suscités par l'ALÉNA et d'en évaluer l'impact sur les politiques internes, car ils oeuvrent quotidiennement dans l'environnement économique, commercial, légal et social créé par l'ALÉNA.

L'échantillon prélevé est composé de 82 candidats, tous inscrits à un programme de MBA pour cadres de l'Université du Québec à Montréal. Les répondants choisis pour cette étude évoluent tous dans l'un ou l'autre des différents domaines économiques et occupent des postes de gestionnaire.

## **2.6 Procédure expérimentale**

La distribution des questionnaires s'est faite la première semaine de juin pour les 52 premiers répondants et quatre semaines plus tard pour les 30 répondants suivants. Durant cette période, aucun événement majeur qui pourrait influencer la perception des répondants quant à l'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes des firmes n'est survenu.

Dans tous les cas, les questionnaires ont été distribués en classe par la chercheuse, à la suite de l'approbation des étudiants, et sous la supervision du professeur en charge du groupe. En tout, quatre groupes d'étudiants ont été visités. Les répondants ont été choisis selon un échantillon de convenance. La facilité d'accès à des cadres, par l'intermédiaire du professeur, les courts délais et les faibles coûts liés à un tel type d'échantillon, ont été les déterminants importants dans l'établissement de l'échantillon.

L'unique critère de sélection des répondants était qu'ils devaient être des gestionnaires avec de l'expérience. Ce critère était bien simple à remplir puisque pour être admissible aux programmes de MBA pour cadres, les candidats doivent avoir un minimum de deux années d'expérience dans des postes de gestion. De plus, les répondants sont bien informés sur l'ALÉNA et en mesure d'avoir une opinion fondée sur les aspects abordés par les questions.

## **2.7 Le questionnaire**

L'instrument de mesure utilisé dans le cadre de cette étude est un questionnaire. Puisqu'il n'existe aucune étude qui traite de l'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises, le questionnaire a été construit par la chercheuse. L'objectif premier du questionnaire est de répondre aux hypothèses de recherche de cette étude. En plus d'être basées sur les fondements de la revue de littérature, les questions sont inspirées du livre de Abbott et Moran (2002) : *Uniting North American Business : NAFTA Best Practices*.

Les questions 1 à 27 touchent à l'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises. Plus spécifiquement, il y a 3 questions sur la culture, 6 questions sur le marketing, 6 questions sur les ressources humaines, 3 questions sur la compétition, 6 questions sur la stratégie et 2 questions sur la ZLÉA. Ce sont précisément ces variables que l'étude cherche à mesurer.

Suite à la série de questions se rapportant directement au sujet de l'étude, l'instrument de mesure comporte sept questions qui ont trait aux caractéristiques socio-démographiques des répondants. Ces questions cherchent à connaître le sexe et l'âge des répondants, mais aussi l'envergure d'affaires, les ventes totales, la classification, l'industrie et le type de produits dans lesquels œuvrent leur firme. Toutes les échelles se rapportant aux caractéristiques de l'entreprise ont été établies selon les standards d'Industrie Canada.

Toutes les questions posées aux répondants sont de type fermé, car elles suggèrent des choix de réponses à priori. Une échelle de Likert de cinq niveaux (1= pas d'impact à 5= impact très important) a été utilisée comme mesure de réponse. Un exemplaire du questionnaire est fourni en annexe de l'étude. La méthode du questionnaire a été choisie, car elle présente de faibles coûts, elle est simple à soumettre aux répondants et elle assure un bon taux de réponses.

#### 2.7.1 Test de validité

Le test de validité cherche à mesurer à quel degré l'instrument de mesure évalue de façon parfaite. Plus précisément, le test de validité cherche à démontrer la capacité du questionnaire à bien représenter le phénomène à l'étude. La validité de construit permet de savoir si le questionnaire mesure ce qu'il doit mesurer, c'est-à-dire l'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes de l'entreprise. Il détermine jusqu'à quel point le questionnaire mesure plusieurs fois le même phénomène et obtient les mêmes résultats convergents. Si le chercheur change un élément, les résultats obtenus devraient être divergents. L'objectif principal est donc de confirmer la pertinence des questions, en

évitant que des questions importantes soient omises ou mal formulées, et que ces dernières comportent un biais limité.

Pour s'assurer de la validité du questionnaire, un test de validité basé sur l'Alpha de Crownbach a été fait sur les données recueillies par la chercheure. Un premier test a été fait si on enlevait toutes les questions reliées à l'une des six politiques internes étudiées.

**Tableau 2.1 : Test de validité 1**

| <b>Politiques internes</b>  | <b>Alpha si la politique est éliminée</b> |
|-----------------------------|---|
| Culture                     | 0,9358                                    |
| Marketing                   | 0,9272                                    |
| Ressources humaines         | 0,8994                                    |
| Compétition                 | 0,9158                                    |
| Stratégie                   | 0,9085                                    |
| ZLÉA                        | 0,9308                                    |
| <b>ALPHA TOTAL : 0,9326</b> |   |

Le tableau 2.1 confirme que pratiquement toutes les politiques internes abordées sont indispensables à l'Alpha de Crownbach total, que est 0,9326. La seule exception est la politique se rapportant à la culture. Si elle est retirée, l'Alpha de Crownbach général augmente de 0,0032 point, mais cette différence est si minime qu'il n'est pas nécessaire de retirer cette politique interne du questionnaire. Le test démontre donc que chaque politique est pertinente pour le questionnaire et qu'il mesure bien les politiques qu'il doit mesurer.

Un autre test de validité a été effectuée pour vérifier que les questions de chaque politique interne mesuraient bien ce qu'elles devaient mesurer. Pour ce faire, un Alpha de Crownbach a été mesuré pour chaque question et ensuite comparé à l'Alpha de Crownbach total de la politique interne à laquelle la question est reliée.

Tableur 2.2 : Test de validité 2

| Questions  | Alpha si la question est éliminée |
|--|-----------------------------------|
| <b>Alpha total pour la culture : 0,6418</b>              |                                   |
| Question 1   | 0,5804                            |
| Question 2   | 0,4369                            |
| Question 3   | 0,6063                            |
| <b>Alpha total pour le marketing : 0,7630</b>            |                                   |
| Question 4   | 0,7634                            |
| Question 5   | 0,7513                            |
| Question 6   | 0,7043                            |
| Question 7   | 0,6926                            |
| Question 8   | 0,7139                            |
| Question 9   | 0,7074                            |
| <b>Alpha total pour les ressources humaines : 0,8620</b> |                                   |
| Question 10  | 0,8363                            |
| Question 11  | 0,8341                            |
| Question 12  | 0,8424                            |
| Question 13  | 0,8365                            |
| Question 14  | 0,8459                            |
| Question 15  | 0,8464                            |
| Question 16  |                                   |
| <b>Alpha total pour la compétition : 0,6050</b>          |                                   |
| Question 17  | 0,5698                            |
| Question 18  | 0,4764                            |
| Question 25  | 0,5182                            |
| <b>Alpha total pour la stratégie : 0,8240</b>            |                                   |
| Question 19  | 0,7791                            |
| Question 20  | 0,7708                            |

|  |        |
|--|--------|
| Question 21                              | 0,7714 |
| Question 22                              | 0,8568 |
| Question 23                              | 0,7764 |
| Question 24                              | 0,8188 |
| <b>Alpha total pour la ZLÉA : 0,8299</b> |        |
| Question 25                              | 0,8299 |
| Question 26                              | 0,8299 |

Le tableau 2,2 démontre qu'à l'exception de deux questions, toutes les questions sont indispensables à l'Alpha de Crownbach total pour la politique interne qu'elles représentent. Il y a une augmentation de 0,004 de l'Alpha de Crownbach du marketing si la question 4 se rapportant à l'homogénéisation des préférences des consommateurs est éliminée et une augmentation de 0,0328 de l'Alpha de Crownbach de la stratégie si la question 22 se rapportant au développement d'une norme d'éthique globale suite à l'ALÉNA est enlevée. Ces deux différences sont si faibles qu'il n'est pas pertinent de retirer les deux questions concernées. La preuve est donc établie que chaque question mesure bien ce qu'elle doit mesurer et que le questionnaire est valide autant au niveau des questions que des politiques internes à l'étude.

### 2.7.2 Test de fidélité

Le test de fidélité a pour objectif de s'assurer de la stabilité de la mesure, de l'équivalence de la mesure et de l'homogénéité des résultats. Le test de fidélité a pour objectif de vérifier que les réponses fournies par le questionnaire sont standardisées. Il est important que l'instrument de mesure, un questionnaire pour cette étude, garde la même constance dans son évaluation des résultats. Le questionnaire a donc été testé sur un premier échantillon pour s'assurer de la clarté des questions. Par la suite, le questionnaire a été testé après l'enquête à partir des données obtenues. Un test Split Half, qui divise les répondants en deux groupes et s'assure de la concordance entre les



éléments, démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes créés aléatoirement par le logiciel statistique SPSS.

**Tableau 2.3 : Test de fidélité Split Half**

| Questions              | Groupe   | Moyenne | Écart<br>type | T      | Sig    | Significatif |
|------------------------|----------|---------|---------------|--------|--------|--------------|
| Culture                | Groupe 1 | 2,4527  | 0,0207        | 0,4111 | 0,5638 | Non          |
|                        | Groupe 2 | 2,9595  | 0,0000        |        |        |              |
| Marketing              | Groupe 1 | 2,2647  | 0,0429        | 0,5534 | 0,6969 | Non          |
|                        | Groupe 2 | 1,9706  | 0,0118        |        |        |              |
| Ressources<br>humaines | Groupe 1 | 1,7641  | 0,0271        | 0,7552 | 0,8398 | Non          |
|                        | Groupe 2 | 1,8471  | 0,0243        |        |        |              |
| Compétition            | Groupe 1 | 2,4038  | 0,0613        | 0,4768 | 0,5533 | Non          |
|                        | Groupe 2 | 1,7436  | 0,0000        |        |        |              |
| Stratégie              | Groupe 1 | 1,8462  | 0,0308        | 0,6777 | 0,8079 | Non          |
|                        | Groupe 2 | 2,0598  | 0,4229        |        |        |              |
| ZLEA                   | Groupe 1 | 2,5385  | 0,0000        | 0,7093 | 0,8299 | Non          |
|                        | Groupe 2 | 2,4359  | 0,0000        |        |        |              |

## **2.8 Traitement des données et analyse**

Une fois que le processus de cueillette des données terminé, elles furent saisies par la chercheuse directement dans le logiciel statistique SPSS. Lors de la saisie des données, les questions de 1 à 27 ont gardé leur valeur numérique selon l'échelle de 1 à 5 établie préalablement dans le questionnaire. Pour les questionnaires démographiques de 28 à 34, une valeur numérique a été assignée à chaque réponse. Par exemple, à la question 29 se rapportant sur le sexe des répondants, la valeur 0 signifie que le répondant est un homme tandis que la valeur 1 signifie que le répondant est une femme. Ainsi transformées, les données ont pu être traitées analysées.

La statistique utilisée pour analyser les données et confirmer ou infirmer les hypothèses de départ est le test F de Fisher. Comme l'environnement économique est composé d'entreprises de toutes sortes et qu'elles ne réagissent pas de la même manière aux divers bouleversements, les hypothèses de départ ont été testées en fonction de l'industrie, de l'envergure des activités et de l'envergure des entreprises pour déterminer si l'ALÉNA a un impact sur les politiques internes. Ces éléments apparaissent les plus intéressants, car ils sont les plus susceptibles d'être affectés par les changements dans l'environnement politique, économique, commercial et légal et, à leur tour, affectent les politiques internes des entreprises. La statistique F de Fisher a été utilisée pour vérifier les hypothèses de départ. L'objectif est une mesure globale des questions et non une comparaison des moyennes entre les industries, l'envergure des activités et l'envergure de l'entreprise. L'étude cherche à déterminer s'il l'ALÉNA, par le ricochet de l'industrie, de l'envergure des activités et de l'envergure de l'entreprise, a eu un impact sur les politiques internes des entreprises et non pas à déterminer une différence significative des réponses entre les différentes industries, l'envergure des activités et l'envergure de l'entreprise.

## CHAPITRE III

### L'ANALYSE DES RÉSULTATS

#### 3.1 Taux de réponse

Le taux de réponse obtenu suite au questionnaire est très élevé. Sur les 85 distribués dans les quatre groupes d'étudiants, seulement trois ont dû être rejetés à cause d'un trop grand nombre de réponses manquantes ou d'un trop grand nombre de mêmes réponses aux questions. L'analyse a donc été faite sur 82 questionnaires.

**Tableau 3.1 : Les statistiques du taux de réponse aux questions démographiques**

|                        | Sexe | Âge | Envergure<br>des<br>activités | Ventes<br>annuelles | Envergure<br>de<br>l'entreprise | Industrie | Type de<br>produits |
|------------------------|------|-----|-------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------|---------------------|
| Réponses<br>valides    | 79   | 78  | 78                            | 75                  | 75                              | 76        | 78                  |
| Réponses<br>manquantes | 0    | 1   | 1                             | 5                   | 4                               | 3         | 1                   |

### 3.2 Examen des données démographiques

L'examen des données démographiques permet de mieux connaître l'échantillon et d'établir les caractéristiques des répondants qui le composent.

#### 3.2.1 Sexe des répondants

Les données obtenues à la question no. 28 se rapportant au genre des répondants démontrent que l'échantillon étudié compte plus d'hommes que de femmes. Les deux-tiers de l'échantillon sont composés d'hommes. L'échantillon reste tout de même représentatif de la population, car les postes de gestionnaires sont encore occupés par des hommes malgré une grande percée féminine.

**Tableau 3.2 : Le sexe des répondants**

| n = 79 | Fréquence | Pourcentage | Cumulatif |
|--------|-----------|-------------|-----------|
| Homme  | 53        | 67,1        | 67,1      |
| Femme  | 26        | 32,9        | 100,0     |
| Total  | 79        | 100,0       |           |

#### 3.2.2 Âge des répondants

La distribution des réponses à la question no. 29 touchant l'âge des répondants révèle que 59% ont moins de 40 ans et que plus de 80% ont moins de 45 ans. La moitié de l'échantillon se situe entre 30 ans et 39 ans. L'échantillon est relativement jeune et les répondants avaient peu ou pas d'expérience sur le marché du travail lorsque l'ALÉNA est entré en vigueur. L'âge des répondants pourrait expliquer le peu d'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises, car ils n'ont pas vécu la période avant ALÉNA, mais uniquement la période post-ALÉNA.

**Tableau 3.3 : L'âge des répondants**

| n = 78              | Fréquence | Pourcentage | Cumulatif |
|---------------------|-----------|-------------|-----------|
| 25-29 ans           | 6         | 7,6         | 7,7       |
| 30-34 ans           | 20        | 25,3        | 33,3      |
| 35-39 ans           | 20        | 25,3        | 59,0      |
| 40-44 ans           | 18        | 22,8        | 82,1      |
| 45-49 ans           | 12        | 15,2        | 97,4      |
| 50-54 ans           | 2         | 2,5         | 100,0     |
| Total               | 78        | 98,7        |           |
| Réponses manquantes | 1         | 1,3         |           |
| Total               | 79        | 100,0       |           |

### 3.2.3 L'envergure des activités de l'entreprise

À la question no. 30 sur l'envergure des activités de l'entreprise, 44,3% des répondants conduisent des affaires à l'international, incluant les pays de l'ALÉNA. Par contre, 55,1% des répondants ne font des échanges qu'avec le Québec, le Canada et les États-Unis. Il est intéressant de savoir si les politiques internes des entreprises faisant affaires à l'extérieur du pays ont été affectées différemment que les politiques internes des entreprises dont le champs d'action est régional ou national.

**Tableau 3.4 : L'envergure des activités de l'entreprise**

| n = 78                 | Fréquence | Pourcentage | Cumulatif |
|------------------------|-----------|-------------|-----------|
| Québec                 | 10        | 12,7        | 12,8      |
| Canada                 | 19        | 24,1        | 37,2      |
| Canada/États-Unis      | 14        | 17,7        | 55,1      |
| ALÉNA                  | 2         | 2,5         | 57,7      |
| International          | 33        | 41,8        | 100,0     |
| Total                  | 78        | 98,7        |           |
| Réponses<br>manquantes | 1         | 1,3         |           |
| Total                  | 79        | 100,0       |           |

#### 3.2.4 Les ventes annuelles

Les réponses à la question no. 31 touchent les ventes annuelles de l'entreprise et le groupe majoritaire a des ventes de plus de 50 millions \$CAN par année. La plupart des entreprises où travaillent les répondants ont des ventes annuelles élevées, ce qui laisse sous-entendre que leurs entreprises font du commerce avec plusieurs partenaires économiques.

**Tableau 3.5 : Les ventes annuelles**

| n = 74                      | Fréquence | Pourcentage | Cumulatif |
|-----------------------------|-----------|-------------|-----------|
| 0\$ - 99 999\$              | 8         | 10,1        | 10,8      |
| 100 000\$ - 199 999\$       | 3         | 3,8         | 14,9      |
| 200 000\$ - 499 999\$       | 2         | 2,5         | 17,6      |
| 500 000\$ - 999 999\$       | 1         | 1,3         | 18,9      |
| 1 000 000\$ - 4 999 999\$   | 8         | 10,1        | 29,7      |
| 5 000 000\$ - 9 999 999\$   | 9         | 11,4        | 41,9      |
| 10 000 000\$ - 24 999 999\$ | 7         | 8,9         | 51,4      |
| 25 000 000\$ - 49 999 999\$ | 3         | 3,8         | 55,4      |
| 50 000 000\$ et plus        | 33        | 41,8        | 100,0     |
| Total                       | 74        | 93,7        |           |
| Réponses manquantes         | 5         | 6,3         |           |
| Total                       | 79        | 100,0       |           |

### 3.2.5 L'envergure de l'entreprise

La question no. 32 cherche à déterminer si l'entreprise est une PME ou une multinationale. L'échantillon est assez bien divisé, bien qu'il compte un peu plus de multinationales. Les réponses obtenues pourraient expliquer certains changements, car le libre-échange touche plus fortement les politiques internes des grandes entreprises que celles des petites, bien que les PME aient des activités à l'extérieur du marché local. Également, cette question pourrait vérifier s'il y a eu plus de changements dans la structure du réseau de filiales et si les filiales des multinationales desservent désormais un marché global.

**Tableau 3.6 : L'envergure de l'entreprise**

| n = 75                 | Fréquence | Pourcentage | Cumulatif |
|------------------------|-----------|-------------|-----------|
| PME                    | 31        | 39,2        | 41,3      |
| Multinationale         | 44        | 55,7        | 100,0     |
| Total                  | 75        | 94,9        |           |
| Réponses<br>manquantes | 4         | 5,1         |           |
| Total                  | 79        | 100,0       |           |

### 3.2.6 L'industrie

À la question no. 33 se rapportant à l'industrie dans laquelle travaille les répondants, la réponse la plus récurrente est la finance et les services. Ces résultats pourraient expliquer le peu d'impact de l'ALÉNA, car l'Accord touche peu les marchés de capitaux et que les marchés bancaires sont encore restreints aux étrangers. Ici aussi, l'impact de l'ALÉNA sur les différentes politiques internes sera analysé pour déterminer si certaines industries ont été affectées plus que d'autres. Certaines industries ressentent plus fortement les changements qu'apportent le libre-échange que d'autres.



**Tableau 3.7 : L'industrie**

| n = 76                                | Fréquence | Pourcentage | Cumulatif |
|---------------------------------------|-----------|-------------|-----------|
| Commerce, gros et détail              | 7         | 8,9         | 9,2       |
| Finance et services                   | 26        | 32,9        | 43,4      |
| Fabrication et construction           | 18        | 22,8        | 67,1      |
| Communications, transport et commerce | 9         | 11,4        | 78,9      |
| Industries primaires                  | 6         | 7,6         | 86,8      |
| Gouvernement                          | 10        | 12,7        | 100,0     |
| Total                                 | 76        | 96,2        |           |
| Réponses manquantes                   | 3         | 3,8         |           |
| Total                                 | 79        | 100,0       |           |

### 3.2.7 Le type de produits

Au niveau de la question no. 34 touchant les types de produits, 70% des répondants travaillent pour une entreprise de services. Cela n'a rien de surprenant, car le Québec est une société de services et qu'il y a un grand écart entre le pourcentage d'individus travaillant dans les services que celui des individus oeuvrant dans la production de biens.

**Tableau 3.8 : Le type de produits**

| n = 78                | Fréquence | Pourcentage | Cumulatif |
|-----------------------|-----------|-------------|-----------|
| Biens industriels     | 12        | 15,2        | 15,4      |
| Biens de consommation | 11        | 13,9        | 29,5      |
| Services              | 55        | 69,6        | 100,0     |
| Total                 | 78        | 98,7        |           |
| Réponses manquantes   | 1         | 1,3         |           |
| Total                 | 79        | 100,0       |           |

### **3.3 L'analyse des résultats selon l'industrie**

Les résultats du test F de Fisher apparaissent dans le tableau 3.9 à la page suivante.

Chaque industrie est touchée différemment par le libre-échange et la régionalisation des économies. Certaines en ont profité pour se revitaliser tandis que d'autres ont complètement disparu du paysage commercial. Certaines ont vu la compétition augmenter drastiquement par l'arrivée de nouveaux joueurs, d'autres ont profité de la chute des barrières tarifaires pour utiliser la sous-traitance là où les coûts sont moindres tandis que d'autres ont organisé leur réseau de fournisseurs-producteurs-distributeurs dans un système intégré et auto-suffisant. L'objectif n'est pas de comparer les industries entre elles, le nombre de réponse étant limité, mais de voir comment le passage de l'ALÉNA a globalement affecté les politiques internes des entreprises.

Page manquante

Tableau 3.9 : F de Fisher selon l'industrie

| Questions  | n  | Moyenne | Écart type | F     | Sig = | Significatif | Hypothèse nulle |
|--|----|---------|------------|-------|-------|--------------|-----------------|
| 1. Gestion et organisation multiculturelle             | 79 | 2,52    | 1,07       | 0,374 | 0,865 | Non          | Acceptée        |
| 2. Identité nord-américaine                            | 79 | 2,42    | 0,98       | 1,431 | 0,224 | Non          | Acceptée        |
| 3. Styles de négociations                              | 74 | 2,96    | 1,31       | 1,243 | 0,300 | Non          | Acceptée        |
| 4. Homogénéisation des préférences des consommateurs   | 77 | 2,65    | 1,24       | 0,696 | 0,628 | Non          | Acceptée        |
| 5. Segments de consommateurs nord-américains uniformes | 74 | 2,28    | 1,04       | 0,842 | 0,525 | Non          | Acceptée        |
| 6. Standardisation des produits                        | 74 | 1,73    | 1,06       | 1,153 | 0,342 | Non          | Acceptée        |
| 8. Système de distribution intégré                     | 74 | 2,11    | 1,32       | 4,439 | 0,002 | Oui          | Rejetée         |
| 10. Embauche de diplômés                               | 76 | 1,83    | 1,19       | 1,531 | 0,192 | Non          | Acceptée        |
| 13. Transferts d'employés                              | 73 | 1,90    | 1,14       | 1,766 | 0,133 | Non          | Acceptée        |
| 14. Emplois à valeur ajoutée                           | 75 | 1,77    | 0,99       | 0,105 | 0,991 | Non          | Acceptée        |
| 15. Compétences requises                               | 78 | 2,47    | 1,10       | 0,536 | 0,748 | Non          | Acceptée        |
| 16. Relocalisation des emplois                         | 78 | 1,77    | 1,10       | 1,655 | 0,157 | Non          | Acceptée        |
| 17. Augmentation de la concurrence                     | 79 | 2,47    | 1,45       | 2,644 | 0,030 | Oui          | Rejetée         |
| 18. Compétition intra-firme                            | 78 | 1,74    | 1,10       | 0,554 | 0,735 | Non          | Acceptée        |
| 19. Compétences motrices                               | 78 | 1,78    | 1,06       | 1,636 | 0,162 | Non          | Acceptée        |
| 20. Avantage compétitif                                | 79 | 1,86    | 1,21       | 0,230 | 0,948 | Non          | Acceptée        |
| 21. Économies d'échelle et économies d'envergure       | 79 | 1,87    | 1,18       | 0,181 | 0,969 | Non          | Acceptée        |
| 22. Éthique  | 79 | 1,96    | 1,60       | 1,054 | 0,393 | Non          | Acceptée        |
| 23. Environnement                                      | 79 | 1,87    | 1,13       | 0,339 | 0,888 | Non          | Acceptée        |
| 25. Investissements directs à l'étranger               | 79 | 2,41    | 1,33       | 0,336 | 0,890 | Non          | Acceptée        |
| 26. Opportunités de la ZLEA                            | 78 | 2,54    | 1,29       | 1,527 | 0,193 | Non          | Acceptée        |
| 27. Craintes de la ZLEA                                | 78 | 2,44    | 1,31       | 1,899 | 0,106 | Non          | Acceptée        |

Les moyennes pour l'ensemble des questions étudiées se situent entre 1,74 et 2,96. Aucune moyenne ne dépasse 3, la réponse neutre, soit que l'ALÉNA a eu plus ou moins d'impact sur les politiques internes des entreprises. Pour la grande majorité de l'échantillon, l'ALÉNA a eu peu et même aucun impact sur les politiques internes des entreprises. Il n'est donc pas surprenant que l'hypothèse nulle, l'ALÉNA n'a pas d'impact (à un degré de 5%) sur les politiques internes de l'entreprise, soit acceptée pour la majorité des questions.

À la lumière des résultats obtenus au tableau 3.9, le F de Fisher est significatif dans seulement deux cas. La question no. 8 interroge les gestionnaires sur l'impact de l'ALÉNA et la création d'un système de distribution intégré aux trois pays. Le F de Fisher, avec une signification de 0,002, indique que l'ALÉNA a un impact sur les politiques internes de distribution et que pour l'ensemble des industries, les entreprises tendent plus vers un système de distribution intégré depuis le passage de l'ALÉNA. L'hypothèse nulle est donc rejetée et l'hypothèse alternative est acceptée.

La question no. 17 interroge les gestionnaires sur l'augmentation de la concurrence macroéconomique depuis 1994 et l'entrée en vigueur de l'ALÉNA. Avec un F de Fisher de 2,644 et une signification de 0,030, l'hypothèse nulle est rejetée et l'hypothèse alternative acceptée. Malgré une moyenne de 2,47, il semblerait que, pour l'ensemble des industries à l'étude, l'élimination des barrières tarifaires et douanières ait contribué à l'augmentation de la concurrence en Amérique du Nord et poussé les firmes à modifier leurs politiques internes pour faire face à la compétition globale.

Les F de Fisher indiquent que l'ALÉNA n'a eu aucun impact sur les quatre variables se rapportant à la culture. En effet, leur valeur significative est supérieure à 0,05 pour les trois questions étudiées et l'hypothèse nulle est donc acceptée dans les trois cas. Malgré des moyennes se situant entre 2,42 et 2,96, ce qui est relativement élevé pour l'étude, la

gestion interculturelle et le développement d'un modèle d'organisation et d'une identité nord-américaine ne semblent pas affectés par la passage de l'ALÉNA.

Les réponses obtenues pour les politiques marketing, sauf pour la distribution, sont non significatives et l'hypothèse nulle est acceptée. Avec des F de Fisher de 0,696 (0,628) et de 0,842 (0,525), l'ALÉNA n'a pas affecté l'homogénéisation des préférences des consommateurs et la création d'un segment de consommateurs uniforme à l'Amérique du Nord. Puisque les entreprises croient toujours à une hétérogénéité des préférences des consommateurs et à une Amérique du Nord segmentée en ce sens et que ces éléments sont directement liés à la stratégie de produit, il est normal que les résultats montrent que les politiques de produit n'aient pas été affectées. Les entreprises n'ont pas standardisé leurs produits suite à l'ALÉNA et l'hypothèse nulle est acceptée.

Il en va de même pour les ressources humaines où l'hypothèse nulle est acceptée pour chaque question. Avec des moyennes se situant principalement en dessous de 2, l'ALÉNA n'a pas eu un grand impact sur les politiques internes basées sur les ressources humaines. L'ALÉNA n'a donc pas affecté la perte ou la création d'emplois, les transferts d'employés entre les filiales et les compétences requises par les gestionnaires.

Bien que la compétition macroéconomique ait augmenté suite à l'ALÉNA, les hypothèses nulles sont acceptées en ce qui concerne la compétition intra-firme et les investissements directs à l'étranger. En effet, l'ALÉNA n'a pas eu d'impact sur les politiques internes d'échanges entre les filiales (F de Fisher de 0,554 et signification de 0,735) ni sur les politiques d'investissements directs à l'étranger (F de Fisher de 0,336 et signification de 0,890).

Les politiques internes touchant à la stratégie de l'entreprise n'ont pas été affectées par l'ALÉNA. Les moyennes sont extrêmement faibles et se situent entre 1,78 et 1,96. En se basant sur les moyennes, les gestionnaires de l'échantillon trouvent que l'ALÉNA n'a

eu aucun impact sur la stratégie. Les F de Fisher sont non significatifs pour les compétences motrices, les avantages compétitifs, les économies d'échelles et les économies d'envergure ainsi que l'harmonisation des politiques environnementales et éthiques. Les hypothèses nulles sont donc acceptées dans tous les cas.

Les hypothèses nulles sont également acceptées pour les questions touchant à la ZLEA. Étant encore à l'état de projet, la création possible d'une zone de libre-échange hémisphérique n'a pas créé d'opportunités pour les firmes (F de Fisher de 1,527 et signification de 0,193) ni engendrés de craintes (F de Fisher de 1,899 et signification de 0,106).

En résumé, l'ALÉNA n'a pas affecté les politiques internes des entreprises pour l'ensemble des industries à l'étude. Bien que les résultats démontrent que les systèmes de distribution soient désormais intégrés dans un réseau nord-américain et que la compétition globale ait augmenté, les politiques internes n'ont pas été suffisamment affectées par l'ALÉNA pour montrer des résultats significatifs et ce, pour l'ensemble des industries à l'étude. Il serait intéressant de reprendre la même étude pour déterminer quelles industries sont le plus affectées par l'ALÉNA et quelles politiques internes de distribution et de compétition macroéconomique sont le plus touchées par le libre-échange et l'élimination des tarifs douaniers.

### **3.4 L'analyse des résultats selon l'envergure de l'entreprise**

Les résultats du test F de Fisher apparaissent dans le tableau 3.10 à la page suivante.

La taille des entreprises influence leurs politiques internes. L'étendue des politiques des multinationales et des PME n'est pas la même et elles ne sont pas affectées de la même façon par le libre-échange. Les multinationales, qui par définition ont des installations

dans plusieurs pays, sont habituées à la concurrence internationale et en connaissent les rouages. Le phénomène peut être nouveau pour les PME. De leur côté, les multinationales se voient dans l'obligation de réorganiser leur réseau de filiales. Par contre, la gestion d'une entreprise reste la même, peu importante l'envergure, et l'objectif est toujours le maximum de profits. Certaines ont profité de l'ALÉNA pour créer une division nord-américaine, d'autres pour faire des alliances et développer de nouveaux marchés avec des partenaires étrangers, tandis que d'autres ont saisi l'opportunité pour recruter du personnel outre-frontières. L'objectif n'étant pas une comparaison entre les différentes catégories d'entreprises, l'échantillon était trop restreint, mais de voir l'impact global de l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises.



Tableau 3.10 : F de Fisher selon l'envergure de l'entreprise

| Questions  | n  | Moyenne | Écart type | F     | Sig = | Significatif | Hypothèse nulle |
|--|----|---------|------------|-------|-------|--------------|-----------------|
| 1. Gestion et organisation multiculturelle             | 79 | 2,52    | 1,07       | 0,298 | 0,587 | Non          | Acceptée        |
| 2. Identité nord-américaine                            | 79 | 2,42    | 0,98       | 0,488 | 0,487 | Non          | Acceptée        |
| 3. Styles de négociations                              | 74 | 2,96    | 1,31       | 0,005 | 0,941 | Non          | Acceptée        |
| 4. Homogénéisation des préférences des consommateurs   | 77 | 2,65    | 1,24       | 0,491 | 0,486 | Non          | Acceptée        |
| 5. Segments de consommateurs nord-américains uniformes | 74 | 2,28    | 1,04       | 1,299 | 0,258 | Non          | Acceptée        |
| 6. Standardisation des produits                        | 74 | 1,73    | 1,06       | 2,280 | 0,098 | Non          | Acceptée        |
| 8. Système de distribution intégré                     | 74 | 2,11    | 1,32       | 4,019 | 0,049 | Oui          | Rejetée         |
| 10. Embauche de diplômés                               | 76 | 1,83    | 1,19       | 8,029 | 0,006 | Oui          | Rejetée         |
| 13. Transferts d'employés                              | 73 | 1,90    | 1,14       | 2,158 | 0,147 | Non          | Acceptée        |
| 14. Emplois à valeur ajoutée                           | 75 | 1,77    | 0,99       | 3,765 | 0,056 | Non          | Acceptée        |
| 15. Compétences requises                               | 78 | 2,47    | 1,10       | 2,361 | 0,129 | Non          | Acceptée        |
| 16. Relocalisation des emplois                         | 78 | 1,77    | 1,10       | 2,451 | 0,122 | Non          | Acceptée        |
| 17. Augmentation de la concurrence                     | 79 | 2,47    | 1,45       | 1,915 | 0,171 | Non          | Acceptée        |
| 18. Compétition intra-firme                            | 78 | 1,74    | 1,10       | 0,538 | 0,466 | Non          | Acceptée        |
| 19. Compétences motrices                               | 78 | 1,78    | 1,06       | 0,992 | 0,323 | Non          | Acceptée        |
| 20. Avantage compétitif                                | 79 | 1,86    | 1,21       | 1,382 | 0,244 | Non          | Acceptée        |
| 21. Économies d'échelle et économies d'envergure       | 79 | 1,87    | 1,18       | 2,870 | 0,095 | Non          | Acceptée        |
| 22. Éthique  | 79 | 1,96    | 1,60       | 1,942 | 0,168 | Non          | Acceptée        |
| 23. Environnement                                      | 79 | 1,87    | 1,13       | 0,097 | 0,756 | Non          | Acceptée        |
| 25. Investissements directs à l'étranger               | 79 | 2,41    | 1,33       | 3,369 | 0,070 | Non          | Acceptée        |
| 26. Opportunités de la ZLEA                            | 78 | 2,54    | 1,29       | 0,000 | 0,988 | Non          | Acceptée        |
| 27. Craintes de la ZLEA                                | 78 | 2,44    | 1,31       | 0,018 | 0,893 | Non          | Acceptée        |

À la lumière des résultats obtenus au tableau 3.10, l'ALÉNA a un impact sur les politiques internes des entreprises concernant les objets la question no. 8 ainsi que la question no. 10. Tout comme pour l'industrie, l'hypothèse nulle est rejetée en ce qui concerne l'intégration d'un système de distribution continental. Le F de Fisher de 4,019, avec une signification de 0,048, indique que l'ALÉNA a un impact sur les politiques internes de distribution et l'hypothèse alternative est acceptée. Bien que la moyenne des réponses soit de 2,11, l'échantillon estime que, depuis le passage de l'ALÉNA, le système de distribution de leur entreprise s'est modifié et est intégré aux trois pays.

Quant à elle, la question no. 10 touche l'embauche de diplômés. Bien que la moyenne de 1,77 soit l'une des plus faibles de tout le questionnaire, le F de Fisher de 8,029 et une signification de 0,006 permet de rejeter l'hypothèse nulle et d'accepter l'hypothèse alternative. Puisque l'échantillon compte plus de multinationales que de PME, l'embauche de diplômés est peut-être plus élevée que pour un échantillon strictement composé de PME. Par contre, pour l'ensemble des entreprises, l'ALÉNA a donc modifié les politiques d'embauche des entreprises.

Avec des F de Fisher se situant entre 0,005 et 0,488 et des significations entre 0,487 et 0,941, l'ALÉNA n'a eu aucun impact sur les variables culturelles à l'étude. Pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon, l'ALÉNA n'a pas affecté les modèles d'organisation nord-américaine, la gestion et les négociations multiculturelles. L'hypothèse nulle est donc acceptée et l'ALÉNA n'a eu aucun impact sur les politiques internes des entreprises reliées à la culture.

Les F de Fisher indiquent que l'ALÉNA n'a pas eu d'impact sur les politiques de produit autant pour les multinationales que pour les PME. Malgré des moyennes relativement élevées pour l'échantillon, les F de Fisher de 0,491 pour l'homogénéisation des préférences des consommateurs et de 0,258 pour la création d'un ou de plusieurs segments uniformes à l'Amérique du Nord, sont non significatifs. L'hypothèse nulle est

donc acceptée dans les deux cas et l'ALÉNA n'a pas affecté les préférences et la segmentation des consommateurs. Le F de Fisher est également non significatif (0,098) en ce qui concerne la standardisation de la stratégie de produit. L'ALÉNA n'a donc pas d'impact sur les politiques marketing touchant le produit.

Bien que l'ALÉNA ait modifié les politiques touchant l'embauche de diplômés, il n'a pas affecté les transferts d'employés, les emplois à valeur ajoutée et les compétences requises par les gestionnaires. Avec des F de Fisher de 2,158 (0,147), de 3,765 (0,056) et de 2,361 (0,129), les hypothèses nulles sont acceptées autant pour les multinationales que pour les PME.

Si, pour l'ensemble des industries la concurrence semble avoir augmentée, ce n'est pas le cas pour les analyses selon la taille des entreprises. Autant les PME que les multinationales n'ont vu leurs politiques internes liées à la compétition affectées par l'arrivée du libre-échange en Amérique du Nord. Les F de Fisher sont non significatifs pour les variables sur la compétition macroéconomique (1,915; 0,171), sur la compétition intra-firme (0,538; 0,466) et sur les investissements directs à l'étranger (3,339; 0,070). Les hypothèses nulles sont donc acceptées pour les trois variables.

Les questions no. 19 à no. 23 interrogent les gestionnaires sur les politiques internes reliées à la stratégie d'entreprise. Encore une fois, autant les gestionnaires des multinationales que des PME ne remarquent aucun impact de l'ALÉNA. En effet, les F de Fisher sont non significatifs autant pour les politiques internes touchant les compétences motrices (0,323), les avantages compétitifs (0,244), la réalisation d'économies d'échelle et d'économies d'envergure (0,095), l'éthique (0,168) et l'environnement (0,756). Les hypothèses nulles sont donc acceptées dans tous les cas.

Les F de Fisher pour les deux questions se rapportant à la ZLÉA indiquent que l'ALÉNA n'a pas d'impact sur les politiques internes touchant le libre-échange

hémisphérique. Malgré des moyennes se situant près de 3, les F de Fisher sont non significatifs autant pour les opportunités (0,988) que pour les risques (0,893) liés à la ZLÉA. L'hypothèse nulle est donc acceptée dans les deux cas et l'ALÉNA n'a pas d'impact significatif sur les multinationales et les PME par rapport à leurs politiques internes dédiées à la ZLÉA.

En résumé, l'ALÉNA n'a pas affecté les politiques internes des entreprises, autant du côté des multinationales que du côté des PME. Les résultats démontrent que l'ALÉNA a modifié les systèmes de distribution et l'embauche de diplômés universitaires; l'hypothèse nulle est donc rejetée et l'hypothèse alternative acceptée dans ces deux cas. Par contre, pour le reste des variables à l'étude, les F de Fisher sont non significatifs et l'hypothèse nulle est acceptée dans tous les cas. L'ALÉNA ne semble pas avoir d'impact sur les politiques internes des multinationales et des PME. Il serait intéressant de reprendre les mêmes variables et de déterminer si les multinationales ou les PME ont été le plus touchées par l'ALÉNA.

### **3.5 L'analyse des résultats selon l'envergure des activités de l'entreprise**

Les résultats du test F de Fisher apparaissent dans le tableau 3.11 à la page suivante.

L'envergure des activités d'une entreprise détermine dans quels marchés elle fait des affaires. Certaines entreprises ont certainement dû profiter de la signature de l'ALÉNA pour élargir leurs horizons et pour profiter des chutes douanières pour établir des partenariats de production, de marketing et de recherche et développement avec les États-Unis et le Mexique. Les entreprises qui faisaient déjà du commerce dans les pays de l'ALÉNA ont pu développer des contacts culturels et adapter leurs méthodes de gestion en conséquence et même y installer des filiales. Les besoins en effectifs, les avantages compétitifs et le niveau de compétition de ces firmes ont été modifiés. L'objectif n'est pas de comparer séparément les différents niveaux d'envergure des

activités des entreprises et d'obtenir des différences significatives, mais de déterminer comment les politiques internes des entreprises ont été globalement affectées par le passage de l'ALÉNA.

À la lumière des résultats obtenus au tableau 3.11, le F de Fisher est significatif dans seulement trois cas. La question no. 13 interroge les gestionnaires sur les transferts d'employés entre les différentes filiales et le F de Fisher indique que l'ALÉNA a un impact sur cette politique interne selon l'envergure des activités. Avec un F de Fisher de 3,895 et une signification de 0,007, l'hypothèse nulle est rejetée et l'hypothèse alternative acceptée. L'ALÉNA a donc un impact sur le transfert des employés des firmes nord-américaines.

Tableau 3.11 : F de Fisher selon l'envergure des activités de l'entreprise

| Questions  | n  | Moyenne | Écart type | F     | Sig = | Significatif | Hypothèse nulle |
|--|----|---------|------------|-------|-------|--------------|-----------------|
| 1. Gestion et organisation multiculturelle             | 79 | 2,52    | 1,07       | 0,164 | 0,956 | Non          | Acceptée        |
| 2. Identité nord-américaine                            | 79 | 2,42    | 0,98       | 0,916 | 0,460 | Non          | Acceptée        |
| 3. Styles de négociations                              | 74 | 2,96    | 1,31       | 0,321 | 0,863 | Non          | Acceptée        |
| 4. Homogénéisation des préférences des consommateurs   | 77 | 2,65    | 1,24       | 0,691 | 0,601 | Non          | Acceptée        |
| 5. Segments de consommateurs nord-américains uniformes | 74 | 2,28    | 1,04       | 0,273 | 0,894 | Non          | Acceptée        |
| 6. Standardisation des produits                        | 74 | 1,73    | 1,06       | 1,225 | 0,309 | Non          | Acceptée        |
| 8. Système de distribution intégré                     | 74 | 2,11    | 1,32       | 2,350 | 0,063 | Non          | Acceptée        |
| 10. Embauche de diplômés                               | 76 | 1,83    | 1,19       | 1,075 | 0,375 | Non          | Acceptée        |
| 13. Transferts d'employés                              | 73 | 1,90    | 1,14       | 3,895 | 0,007 | Oui          | Rejetée         |
| 14. Emplois à valeur ajoutée                           | 75 | 1,77    | 0,99       | 1,201 | 0,318 | Non          | Acceptée        |
| 15. Compétences requises                               | 78 | 2,47    | 1,10       | 0,936 | 0,448 | Non          | Acceptée        |
| 16. Relocalisation des emplois                         | 78 | 1,77    | 1,10       | 3,143 | 0,019 | Oui          | Rejetée         |
| 17. Augmentation de la concurrence                     | 79 | 2,47    | 1,45       | 2,257 | 0,048 | Oui          | Rejetée         |
| 18. Compétition intra-firme                            | 78 | 1,74    | 1,10       | 0,429 | 0,787 | Non          | Acceptée        |
| 19. Compétences motrices                               | 78 | 1,78    | 1,06       | 1,283 | 0,285 | Non          | Acceptée        |
| 20. Avantage compétitif                                | 79 | 1,86    | 1,21       | 1,557 | 0,195 | Non          | Acceptée        |
| 21. Économies d'échelle et économies d'envergure       | 79 | 1,87    | 1,18       | 1,382 | 0,249 | Non          | Acceptée        |
| 22. Éthique  | 79 | 1,96    | 1,60       | 0,677 | 0,610 | Non          | Acceptée        |
| 23. Environnement                                      | 79 | 1,87    | 1,13       | 1,251 | 0,297 | Non          | Acceptée        |
| 25. Investissements directs à l'étranger               | 79 | 2,41    | 1,33       | 2,229 | 0,074 | Non          | Acceptée        |
| 26. Opportunités de la ZLEA                            | 78 | 2,54    | 1,29       | 2,377 | 0,060 | Non          | Acceptée        |
| 27. Craintes de la ZLEA                                | 78 | 2,44    | 1,31       | 1,104 | 0,391 | Non          | Acceptée        |

La question no. 16 enquiert les gestionnaires sur la relocalisation des emplois suite à l'ALÉNA. La pire crainte du Canada et des États-Unis était la perte d'emplois au profit du Mexique et de ses faibles taux horaire. Le F de Fisher de 3,143 et une signification de 0,019 indique que l'hypothèse nulle est rejetée et l'hypothèse alternative acceptée. Malgré une moyenne de 1,77, la relocalisation des emplois a été touchée par le passage de l'ALÉNA selon l'envergure des activités. Cette constatation n'est pas surprenante, car s'il y a eu augmentation des transferts d'employés, certains emplois ont dû être relocalisés dans les différentes filiales.

La question no. 17 concerne la compétition macroéconomique. Selon les résultats obtenus, le passage de l'ALÉNA et la chute graduelle des tarifs douaniers ont favorisé une augmentation de la compétition sur le territoire nord-américain. En effet, avec un F de Fisher de 2,257 et une signification de 0,048, l'hypothèse nulle est rejetée et l'hypothèse alternative est acceptée. Peu importe l'étendue des activités des entreprises à l'étude, l'ALÉNA a modifié le niveau de compétition qui prévalait avant 1994.

Tout comme les résultats obtenus pour l'ensemble des industries et de la taille de l'entreprise, les F de Fisher se révèlent non significatifs pour les variables se rapportant à la culture. Peu importe l'envergure des activités, l'ALÉNA n'a pas affecté la gestion et l'organisation multiculturelle, le développement d'une identité nord-américaine et les styles de négociations en cours dans les trois pays. Avec des F de Fisher respectivement de 0,164 (0,956), de 0,916 (0,460) et de 0,321 (0,863), les hypothèses nulles sont acceptées, puisqu'il n'existe aucun impact de l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises touchant la culture.

Les résultats démontrent que l'ALÉNA n'affecte pas les politiques de marketing, incluant la distribution des produits et des services. Les F de Fisher de 0,691 avec une signification de 0,601 et de 0,273 avec une signification de 0,894 démontrent que l'homogénéisation des préférences des consommateurs et la création d'un ou de

plusieurs segments communs à toute l'Amérique du Nord n'ont pas été touchées par l'ALÉNA. Tout comme les analyses sur l'industrie et l'envergure de l'entreprise, il est normal que les changements possibles dans la stratégie de produit ne soient pas expliqués par l'entrée en vigueur de l'ALÉNA. Les F de Fisher de 1,225 avec une signification de 0,309 pour le produit et de 2,350 avec une signification de 0,063 pour la distribution indiquent que l'ALÉNA n'a pas eu d'impact sur les stratégies marketing selon l'envergure des activités. Les hypothèses nulles sont donc toutes acceptées pour les politiques internes de marketing.

Bien que les transferts d'employés aient augmenté et qu'il y ait eu une relocalisation des emplois suite à l'ALÉNA, les autres politiques internes touchant les ressources humaines n'ont pas été affectées par l'ALÉNA. Les F de Fisher sont non significatifs pour l'embauche de diplômés universitaires (0,3675), pour la création d'emplois à valeur ajoutée (0,318) et pour l'acquisition de nouvelles compétences par les gestionnaires (0,448). Les hypothèses nulles sont donc acceptées puisque peu importe l'étendue des activités, l'ALÉNA n'a pas d'impact sur les politiques internes de ressources humaines des entreprises.

Les réponses obtenues pour les questions traitant de la compétition se révèlent non significatives, sauf pour la compétition macroéconomique. En effet avec un F de Fisher de 0,429 significatif à 0,787 et un F de Fisher de 2,229 significatif à 0,0074 l'ALÉNA n'a pas d'impact sur la compétition intra-firme ni sur les investissements directs à l'étranger. Les hypothèses nulles sont donc acceptées dans les deux cas.

En ce qui a trait aux questions interrogeant les gestionnaires sur les politiques stratégiques des entreprises, les résultats montrent qu'elles n'ont pas été affectées par le passage de l'ALÉNA. Les F de Fisher sont non significatifs pour les compétences motrices (0,285), pour les avantages compétitifs (0,195), pour les économies d'échelle et les économies d'envergure (0,249), pour les politiques d'éthique (0,610) et pour les



politiques environnementales (0,297). Les hypothèses nulles sont donc acceptées, car l'ALÉNA n'a pas d'impact sur les politiques internes des entreprises qui sont liées à la stratégie.

Les questions no. 26 et no. 27 traitent de l'impact de l'ALÉNA sur la future ZLÉA. Les résultats sont non significatifs autant pour les opportunités (0,060) que pour les craintes (0,391). Les hypothèses nulles sont donc acceptées dans les deux cas. Pour l'ensemble de l'échantillon, l'ALÉNA n'a pas d'impact sur les politiques internes des firmes et la possible ZLÉA.

En résumé, l'ALÉNA n'a pas eu d'impact sur les politiques internes des entreprises selon l'envergure des activités de la firme. Malgré que les transferts des employés aient augmenté entre les filiales, qu'il y ait eu une relocalisation des employés et que la compétition macroéconomique se soit accrue, les résultats sont non significatifs pour la majorité des politiques internes à l'étude. L'hypothèse nulle est acceptée pour 15 des 18 hypothèses. L'ALÉNA n'a donc pas d'impact sur les politiques internes des entreprises et ce, peu importe qu'elles fassent des affaires localement ou qu'elles aient un imposant réseau de filiales aux États-Unis, au Mexique et même à l'extérieur du continent nord-américain.

### **3.6 Sommaire des résultats**

L'analyse statistique révèle que les gestionnaires du Québec attribuent peu d'impact à l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises. Pour toutes les questions posées, aucune n'a obtenu une moyenne supérieure à 3, la réponse neutre. Juste d'après les moyennes obtenues, il était possible de prévoir que l'ALÉNA n'aurait aucun, sinon peu d'impact sur les politiques internes des entreprises. L'analyse selon les industries démontre que l'ALÉNA a eu un impact significatif sur la stratégie de distribution et sur l'augmentation de la concurrence. Par contre, l'impact est non significatif pour les

politiques touchant la culture, la stratégie de produit, les ressources humaines, la compétition intra-firme, les investissements directs à l'étranger, la stratégie d'entreprise et la ZLÉA.

Les résultats sont sensiblement les mêmes en ce qui concerne l'impact de l'ALÉNA et l'envergure de l'entreprise. Le F de Fisher se retrouve significatif pour la mise en place d'un système de distribution intégré à l'Amérique du Nord et pour l'embauche de diplômés universitaires. Par contre, le F de Fisher est non significatif, autant pour les multinationales que pour les PME, pour les politiques internes touchant la culture, la stratégie de produit, les transferts d'employés, la création d'emplois à valeur ajoutée, les compétences requises, la compétition, la stratégie d'entreprise et la ZLÉA.

Quant à l'impact de l'ALÉNA et l'envergure des activités de l'entreprise, la majorité des F de Fisher sont non significatifs pour les variables à l'étude. L'ALÉNA a un impact uniquement sur les transferts d'employés, la relocalisation des emplois et l'augmentation de la concurrence macroéconomique. Pour ce qui a trait aux politiques internes reliées à la culture, le mix marketing, l'embauche de diplômés, les emplois à valeur ajoutée, les compétences requises, la compétition intra-firme, les investissements directs à l'étranger, la stratégie d'entreprise et la ZLÉA, les F de Fisher sont non significatifs, donc l'ALÉNA n'a pas d'impact sur ces politiques internes.

### **3.7 Autres résultats**

Les résultats du test de corrélation de Pearson apparaissent à la page suivante.

Afin de vérifier s'il existe un lien entre les craintes qu'a suscité l'ALÉNA (question no. 24) et les variables à l'étude, un test de corrélation de Pearson a été effectué. Les résultats démontrent que la plupart des variables sont plus ou moins corrélées avec la question no. 24. En effet, il existe un lien entre les craintes découlant de l'ALÉNA et

des négociations multiculturelles, le produit, la distribution, les politiques liées aux ressources humaines, la compétition, les compétences motrices, les avantages compétitifs, les politiques environnementales, les opportunités et les risques qu'amène la future ZLÉA. Par contre, les chiffres démontrent qu'il n'y a pas de corrélation entre les craintes suite à l'ALÉNA et la gestion interculturelle (0,149 avec signification à 0,193), la création d'une identité nord-américaine (0,099 avec signification à 0,390) et l'établissement de normes éthiques uniformes à l'Amérique du Nord (0,146 avec signification à 0,201). Il n'y a donc pas de liens entre les craintes qu'a suscitées l'ALÉNA et ces trois variables.

**Tableau 3.12 : Corrélations de Pearson entre les variables et les craintes de l'ALÉNA**

| <b>Questions</b>                                       | <b>n</b> | <b>Corrélation de Pearson</b> | <b>Signification</b> |
|--|----------|-------------------------------|----------------------|
| 1. Gestion et organisation multiculturelle             | 79       | 0,149                         | 0,193                |
| 2. Identité nord-américaine                            | 79       | 0,999                         | 0,390                |
| 3. Styles de négociations                              | 74       | 0,290                         | 0,013                |
| 4. Homogénéisation des préférences des consommateurs   | 77       | 0,388                         | 0,001                |
| 5. Segments de consommateurs nord-américains uniformes | 74       | 0,378                         | 0,001                |
| 6. Standardisation des produits                        | 74       | 0,206                         | 0,079                |
| 8. Système de distribution intégré                     | 74       | 0,316                         | 0,006                |
| 10. Embauche de diplômés                               | 76       | 0,271                         | 0,019                |
| 13. Transferts d'employés                              | 73       | 0,369                         | 0,001                |
| 14. Emplois à valeur ajoutée                           | 75       | 0,176                         | 0,135                |
| 15. Compétences requises                               | 78       | 0,400                         | 0,000                |
| 16. Relocalisation des emplois                         | 78       | 0,433                         | 0,000                |
| 17. Augmentation de la concurrence                     | 79       | 0,382                         | 0,001                |
| 18. Compétition intra-firme                            | 78       | 0,293                         | 0,010                |
| 19. Compétences motrices                               | 78       | 0,541                         | 0,000                |
| 20. Avantage compétitif                                | 79       | 0,364                         | 0,001                |
| 21. Économies d'échelle et économies d'envergure       | 79       | 0,434                         | 0,000                |
| 22. Éthique  | 79       | 0,146                         | 0,201                |
| 23. Environnement                                      | 79       | 0,506                         | 0,000                |
| 25. Investissements directs à l'étranger               | 79       | 0,435                         | 0,000                |
| 26. Opportunités de la ZLEA                            | 78       | 0,449                         | 0,000                |
| 27. Craintes de la ZLEA                                | 78       | 0,585                         | 0,000                |

## CHAPITRE VI

### DISCUSSIONS

#### **4.1 Interprétations des résultats où le F de Fisher est non significatif**

##### 4.1.1 Culture

Les F de Fisher démontrent que l'ALÉNA n'a pas eu un impact significatif sur les politiques internes liées à la culture. En effet, l'ALÉNA n'a pas contribué à développer une identité nord-américaine, des pratiques et des organisations multiculturelles. La culture est malléable, mais le processus est long. Il n'est pas facile les mentalités des individus et souvent plusieurs générations doivent y contribuer. Il est difficile d'effacer des siècles de pratiques, de coutumes et d'usages qui se transmettent des parents aux enfants. De plus, pour développer une identité régionale, les pays doivent avoir un sentiment d'appartenance. L'UE, avec sa monnaie unique et ses institutions politiques, crée un sentiment d'appartenance européen ce qui facilite le développement de pratiques de gestion uniformes pour toute l'Europe. L'ALÉNA libéralise les trois économies, mais ne crée pas de liens autres qu'économiques. Les trois partenaires peuvent apprendre à se connaître et modifier légèrement leurs pratiques, mais leurs racines resteront encore les mêmes.

Bien qu'il existe des différences culturelles importantes avec les Mexicains, le Mexique n'est pas un partenaire commercial important pour le Canada. Les États-Unis dominent largement les exportations et les importations canadiennes. Le Mexique apparaît peu souvent dans les rapports commerciaux canadiens et il est devancé par les pays de l'UE.

Les firmes ne ressentent donc pas le besoin de modifier leurs pratiques culturelles. Les études de Hofstede (1980), Ergi et al. (2000), Hood et Logsdon (2002) et Moran et Abbott (1994, 2002) montrent que les caractéristiques culturelles du Canada et des États-Unis sont très similaires et elles sont même souvent intégrées pour effectuer les comparaisons avec le Mexique. Les valeurs et les pratiques de gestion et de négociation des Canadiens et des Américains sont très semblables. Les adaptations requises ont donc été faites sous l'ALÉ et comme les États-Unis sont le partenaire commercial dominant, les firmes n'ont pas ajusté leurs politiques internes sous l'ALÉNA. De plus, le paysage québécois est dominé par des filiales américaines qui importent leurs mentalités culturelles et leurs pratiques de gestion, bien qu'elles soient adaptées au contexte québécois. Il serait intéressant de vérifier si les entreprises américaines, qui effectuent beaucoup plus d'échanges avec le Mexique, ont employé la même stratégie ou si elles ont adapté leurs politiques internes au niveau de la culture.

L'ALÉ a libéralisé le marché canadien et l'a poussé à déréglementer son économie. Le modèle d'organisation canadien était déjà basé sur la libéralisation et l'élimination des tarifs douaniers. Les gestionnaires avaient déjà développé une culture organisationnelle basée sur l'ouverture sur le monde et apporté les ajustements nécessaires. Les changements organisationnels majeurs sont surtout survenus au Mexique qui est passé d'une économie étatique régulée à la fin des années 1980 à une économie privatisée et ouverte sur l'extérieur. L'impact de l'ALÉNA est sûrement plus grand au niveau des pratiques culturelles au Mexique que sur les firmes canadiennes. Tout l'aspect culturel de l'ALÉNA mérite d'être étudié plus à fond.

#### 4.1.2 Ressources humaines<sup>15</sup>

Les résultats de l'étude démontrent que l'ALÉNA a très peu d'impact sur les politiques internes de ressources humaines. L'une des raisons pour expliquer que l'ALÉNA n'a pas poussé les gestionnaires à acquérir de nouvelles compétences et une orientation de gestion ouverte sur le monde est que les programmes universitaires ne sont pas encore tout à fait adaptés à l'environnement mondial et à la nouvelle économie. En effet, une étude de Bernard et al. (2000) montre que les établissements scolaires ne se sont pas encore adaptés aux nouvelles réalités de la mondialisation. Si les programmes scolaires ne sont pas adaptés, il est difficile pour les firmes d'engager des gestionnaires possédant les compétences requises et d'adapter leurs politiques internes au libre-échange. Lentement, mais sûrement, les universités souscrivent à des programmes de gestion internationale et encouragent l'ouverture d'esprit et l'acquisition de compétences en ce sens. Il serait intéressant d'approfondir la question.

Également, les résultats de l'étude démontrent que l'ALÉNA n'a pas augmenté les emplois à valeur ajoutée. Il est possible qu'avec la mauvaise presse qu'a reçu l'ALÉNA, que les esprits étaient conditionnés à des pertes d'emploi et non pas à l'arrivée d'emplois à valeur ajoutée. D'ailleurs, les pertes d'emplois sont largement plus médiatisées que les créations d'emplois. Il est aussi possible que le lourd fardeau fiscal des contribuables et la hausse du coût de la vie aient effacé les effets des emplois bien rémunérés.

#### 4.1.3 Marketing<sup>16</sup>

Les F de Fisher sont non significatifs en ce qui concernent la stratégie de produit, mais le sont pour la stratégie de distribution. Une des raisons qui peut être évoquée est en lien avec l'échantillon. L'industrie dominante est celle des services et il est beaucoup plus difficile de standardiser un service qu'un produit. Les Mexicains et les Québécois

<sup>15</sup> L'ALÉNA a un impact significatif sur l'embauche des diplômés et les transferts d'employés et sera discuté aux sections 4.2.2 et 4.2.3.

<sup>16</sup> L'ALÉNA a un impact significatif sur la distribution et sera discuté à la section 4.2.1.

seraient sûrement choqués de recevoir des services uniquement en anglais. De plus, le service est souvent personnalisé en fonction des caractéristiques des consommateurs. Également, l'étendue des activités pourrait expliquer le phénomène, car environ 55% des entreprises n'ont pas de relations à l'extérieur des États-Unis. Puisque les différences culturelles sont minimales, il est difficile de parler de standardisation de produits.

Bien que Levitt (1983) et les autres auteurs du même courant de pensée établissent que la régionalisation des économies et les nouvelles technologies vont homogénéiser les préférences des consommateurs et des créer des segments de marché universel, les résultats montrent que l'ALÉNA n'a pas eu cet impact sur les firmes canadiennes. Alors que partout les entreprises se globalisent et que les consommateurs ont accès aux mêmes produits, pourquoi l'ALÉNA n'a pas d'impact significatif sur les stratégies de produit? L'une des raisons plausibles est qu'uniquement les grands joueurs de ce monde peuvent se permettre une standardisation de leurs produits.

[...] Or watch their older brothers and sisters in China or Chile as they enjoy the same movies and music in the U.S. and Europe, dress in the same blue jeans, tee shirts, and athletic shoes, stop by the Citibank ATM, and then rush off to Taco Bell, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut or McDonald's outlets [...] (Werther, 1996).

La création de segments de consommateurs communs n'est pas due à l'ALÉNA, mais plutôt à un courant plus large. Ce n'est pas la régionalisation des économies qui permet aux consommateurs de voir les mêmes images et d'entendre les mêmes slogans, mais plutôt l'arrivée des nouvelles technologies et de la télévision satellite. De plus, cette constatation s'applique surtout au segment des jeunes.

[...] Whether in the cinemas of the world's cities or the bicycle-generator-powered VCRs of remote African and Asian villages, the media – the largely English-speaking media – have permeated the globe, molding an increasingly uniform teenage culture. One need only listen to the rock n' roll of hotel lobbies around the world, watch the satellite movie broadcasts in the room, and then walk out on the streets and observe the Levi – and Nike – clad youth of Los Angeles or Hong Kong, Bombay or Melbourne to see that this is so [...] (Werther, 1996).



La culture apporte aussi des éléments de réponse intéressants. En effet, ce qui est le plus difficile à changer est les mentalités des gens et les habitudes culturelles. Selon Malhorta et al. (1998), les cultures apportent des particularités régionales aux mentalités globales. Les interprétations d'un même produit ne sont pas les mêmes. Les cultures sont tenaces dans le temps et les résultats obtenus pour l'harmonisation culturelle le démontrent. Ils subsistent encore plusieurs différences culturelles entre le Canada, les États-Unis et le Mexique et les firmes en tiennent compte lors de la mise en marché de leurs produits. Une étude plus approfondie des politiques marketing en Amérique du Nord mérite d'être faite.

#### 4.1.4 Compétition<sup>17</sup>

Les résultats démontrent que l'ALÉNA n'a pas eu un impact significatif sur la compétition microéconomique des firmes. Les résultats sont difficiles à expliquer, car les auteurs démontrent que la compétition intra-firme a augmenté et que le Canada est le lieu privilégié par les Américains pour installer leurs filiales. Est-ce que l'ALÉNA a modifié cette pratique et les Américains choisissent-ils désormais le Mexique et la zone transfrontalière pour y installer leurs filiales? Il est aussi possible que l'échantillon ne soit pas tout à fait représentatif de cette situation. En effet, l'industrie dominante est les services et la finance. La loi des banques canadiennes limite la participation étrangère dans le paysage financier canadien. De plus, les entreprises de services n'établissent pas autant de filiales que les entreprises manufacturières, car il est plus difficile d'exporter ou d'importer un service qu'un bien et de mettre en place un réseau de filiales.

Blank et Hottenrott (1998) affirment que les mandats des filiales ne seront pas les mêmes au Canada et au Mexique. Il est possible que les gestionnaires ne voient pas une augmentation dans la compétition intra-firme, car les missions de filiales ne sont pas les mêmes. Si tel est le cas, l'intégration économique et l'ALÉNA ont réussi le pari de

---

<sup>17</sup> L'ALÉNA a un impact significatif sur la compétition macroéconomique et sera discuté à la section 4.2.4.

créer un réseau de filiales intégré à l'Amérique du Nord et chaque filiale a un mandat qui lui est propre et desservent un marché régional, sinon mondial. La question de la compétition intra-firme et du développement d'un réseau de filiales intégré mérite d'être étudié plus à fond.

Les résultats sont également non significatifs en ce qui concerne les investissements directs à l'étranger. Cette constatation est en contradiction avec les discours des politiciens qui se vantent de mettre sur pied des politiques pour attirer les investisseurs et que les investissements sont en hausse depuis la signature de l'ALÉNA. Est-ce que les États-Unis ont diminué leurs investissements au Canada pour se concentrer sur le Mexique? Serait-il possible que la chute du dollar canadien vis-à-vis du dollar américain ait diminué les effets positifs? Avec un dollar peu convaincant sur les marchés internationaux, le Canada n'envoie pas une image d'une économie en santé. De plus, les questions récurrentes sur la souveraineté du Québec fait peur aux investisseurs et n'envoie pas une image de stabilité politique. Les Américains ont toujours plus concentré leurs investissements en Ontario plutôt qu'au Québec. De plus, les attentats du 11 septembre 2001 ont ralenti l'économie mondiale depuis deux ans et les États-Unis, par peur du terrorisme et une récession évidente, ont diminué leurs investissements directs pour se concentrer sur la défense de leur pays. Comme le mentionnent Blank et Hottenrott (1998), les investissements directs à l'étranger sont influencés par plusieurs événements et l'ALÉNA n'est qu'un facteur dans la balance.

#### 4.1.5 Stratégie

Les résultats sont non significatifs pour toutes les variables étudiées et ce, autant au niveau de l'industrie, la taille de l'entreprise et l'envergure des activités. Les moyennes sont très faibles et se situent toutes en-dessous de 2. Il était donc à prévoir que l'ALÉNA n'aurait pas un impact significatif sur les politiques stratégiques des firmes. Cette perception est en sérieuse contradiction avec la revue de la littérature, car tous les auteurs s'entendent pour dire que le libre-échange bouleverse les stratégies corporatives.

Par contre, Blank et Hottenrott (1998) apportent un élément de réponse en spécifiant que l'ALÉNA fait partie du mouvement de libre-échange et de l'intégration des économies nord-américaines. Il ne faut pas oublier que les États-Unis et le Canada avaient débuté leur libre-échange avec le pacte de l'auto en 1967 jusqu'à la signature de l'ALÉ en 1989. Les entreprises et les filiales canadiennes ont sûrement adapté leurs stratégies au libre-échange à cette époque et ne voyaient pas la nécessité de le refaire pour l'ALÉNA. Toujours selon Blank et Hottenrott (1998), les changements apportés aux stratégies dépendent des avantages spécifiques à la firme et des marchés où elle oeuvre. Les données économiques fournissent une partie de l'explication, car les échanges avec les Américains dominent à plus de 75% les exportations et les importations. Le Mexique n'est pas un partenaire économique important pour le Canada et l'échantillon le démontre, car 55% n'a pas d'activités à l'extérieur des États-Unis. L'ALÉ a fourni aux firmes l'opportunité de profiter des économies d'échelle et d'envergure liées à l'élimination des barrières tarifaires et il est probable qu'elles n'aient pas ressenti le besoin de s'adapter au marché mexicain qui est peu important pour elles.

Il est plus difficile d'expliquer pourquoi les filiales n'ont pas été réorganisées en un réseau intégré. On retrouve plusieurs filiales américaines dans l'économie canadienne et même l'échantillon compte plus de multinationales que de PME. L'une des explications possibles est que les restructurations des stratégies corporatives et des filiales en un réseau de filiales intégré ont surtout eu lieu dans les entreprises manufacturières et l'échantillon est dominé par des entreprises de services. De plus, il est possible que le courant de mondialisation des marchés soit plus important dans la gestion des firmes que l'ALÉNA. En effet, les marchés se sont ouverts à la grandeur de la planète et les gestionnaires y accordent peut-être plus d'importance. Les multinationales ont des filiales dans plus d'un pays et sur plus d'un continent. Les changements mondiaux les ont peut-être incité à modifier leurs politiques internes en conséquence et l'ALÉNA ne fait que s'inscrire dans ce courant de globalisation des marchés.

En ce qui concerne l'harmonisation des politiques visant l'éthique et l'environnement, il est peu surprenant que l'ALÉNA ait eu un impact minime. En effet, la responsabilité sociale des entreprises est un phénomène relativement nouveau et les firmes commencent à y être sensibilisées. Les pressions des citoyens et des gouvernements les ont incité à adopter des comportements socialement responsables plutôt que les dispositions de l'ALÉNA. De plus, les écarts sont très importants avec le Mexique, un pays reconnu pour être corrompu et avoir une grande souplesse environnementale. Les années futures nous diront si les dispositions de l'ALÉNA en ce sens sont assez fortes pour promouvoir et établir un respect social et environnemental en Amérique du Nord et si les principes de Kyoto et l'OMC pourront établir des normes supranationales que tous les pays membres devront respecter.

#### 4.1.6 ZLÉA

La moyenne des réponses est de 2,54 pour les opportunités qu'offre la ZLÉA et de 2,44 pour les risques qui y sont liés. Force est d'admettre que les répondants accordent très peu d'impact à la ZLÉA et les F de Fisher sont non significatifs autant au niveau de l'industrie, de la taille de l'entreprise et de l'envergure des activités. Bien que l'Amérique latine ait ouvert ses frontières aux investissements directs et qu'un segment de consommateurs similaire à la classe moyenne nord-américaine (Gomez, 1997), les gestionnaires canadiens semblent peu intéressés par cette perspective. Malgré des accords bilatéraux avec le Chili et le Costa Rica ainsi que des négociations avec l'Amérique central, le CARICOM et le pacte andin, l'Amérique latine n'est pas un partenaire économique naturel pour les entreprises canadiennes comme peuvent l'être les États-Unis ou l'Europe de l'Ouest. Les affinités culturelles ne sont pas évidentes. Non seulement la langue est différente, mais les gestionnaires n'y voient pas d'intérêts à défendre et il n'y a pas d'historique commercial, comme les Américains pourraient en avoir.

[...] The United States – preeminent but not hegemonic – cannot maintain its global leadership without the cooperation of like – minded nations that share it's interests and values. [...] (de la Blaze, 2001).

Malgré des réformes politiques, les guérillas et les renversements de gouvernements restent courants. Depuis le début des années 2000, le Pérou, l'Argentine, le Venezuela, la Colombie et la Bolivie sont aux prises avec de la violence politique. La démocratie n'est pas stable et certains pays d'Amérique latine sont parmi les plus pauvres au monde. Les crises financières font peut-être peur aux entreprises canadiennes. Non seulement plusieurs ont accumulé une dette extérieure mirobolante, mais les gros joueurs que sont le Brésil et l'Argentine ont connu des crises économiques et d'importantes dévaluations de leur monnaie. Les économies latines sont vulnérables aux chocs externes.

[...] These countries need help in addressing endemic problems such as economic instability, low per-capita income, illiberal democratic practices, and narcoterrorism. In much of South America, public services remain poor. Bureaucracies stifle innovation, legislatures are feeble and, along with judiciaries, are sometimes corrupt [...] (de la Blaze, 2001).

L'historique politique violent, les problèmes économiques et financiers récurrents ainsi que les différences culturelles font que les gestionnaires sont peu enclins à adapter leurs politiques internes à la ZLÉA au futur incertain.

## **4.2 Interprétations des résultats où le F de Fisher est significatif**

### **4.2.1 Système de distribution**

Contrairement à la stratégie de produit, l'ALÉNA a eu un impact sur la stratégie marketing de distribution. En effet, le F de Fisher est significatif selon les analyses sur l'industrie et l'envergure des entreprises. Les résultats démontrent que les firmes ont intégré leur système de distribution pour créer un réseau continental. L'une des explications est la déréglementation du transport. L'ALÉNA inclut des dispositions pour libéraliser et faciliter le transport routier et le passage aux douanes (Woudsma, 1999). Les firmes font donc des économies liées au transport et il leur est plus facile d'intégrer leur réseau de distribution. De plus, la culture a un impact sur les décisions de distribution, mais elle a moins d'impact que sur le produit. L'interaction n'est pas directe avec les consommateurs.

Les canaux distribution, pour desservir plus de consommateurs, ne sont plus conçus de la même façon. Les canaux sont moins longs, car il y a moins d'intermédiaires. Les structures de distribution sont donc adaptées à des canaux globaux (Rosenbloom et al., 1997). Par contre, il est impensable de développer un réseau de distribution mondialement intégré et avec une structure identique pour l'ensemble des marchés desservis. L'envergure des activités de l'échantillon est essentiellement concentrée en Amérique du Nord et il est plus facile de développer un système de distribution continental. Les entrepôts sont maintenant sophistiqués et plusieurs possèdent des systèmes de réfrigération, de congélation ou de chauffage, selon la nature des produits. Les entreprises peuvent bénéficier de quelques entrepôts qui desservent toute l'Amérique du Nord et ainsi les intégrer à leurs différents marchés.

La diminution des coûts de transport et des coûts d'entrepôt ont facilité la distribution. Les entreprises ont diminué le nombre d'intermédiaires entre la production et les consommateurs. Avec l'élimination des barrières au transport, les firmes n'ont plus à

utiliser les services de courtiers, de grossistes et détaillants pour distribuer leurs produits sur les marchés de l'Amérique du Nord. Bien que l'ALÉNA ne compte que trois pays, le territoire est relativement grand et divisé en plusieurs marchés régionaux. Les frais pour distribuer uniquement aux États-Unis étaient élevés. Avec les économies engendrées par la diminution des intermédiaires, les firmes ont pu investir dans un réseau de distribution intégré.

#### 4.2.2 Embauche de diplômés

Les résultats sont significatifs en ce qui concerne l'embauche de diplômés et l'envergure de l'entreprise. Il semblerait que l'ALÉNA ait favorisé l'embauche de diplômés universitaires. Puisque l'échantillon compte 68,7% de multinationales, les résultats sont moins surprenants. En effet, les multinationales ont des activités plus larges que les PME et la demande en personnel qualifié est plus importante. Les multinationales sont directement affectées par l'augmentation de la compétition globale et de telles pressions requièrent des gestionnaires avec un savoir et des qualités exceptionnelles pour mener à bien l'embarcation (Kedia et Harveston, 1998). Également, leur étude démontre que les programmes universitaires se sont restructurés pour répondre aux nouvelles exigences globales des marchés. De plus, les récessions récentes et les conditions économiques non favorables poussent les individus à rester aux études plus longtemps et même à y retourner pour améliorer leur statut professionnel et leurs chances de promotion.

#### 4.2.3 Transferts d'employés

Les résultats sont significatifs en ce qui concerne les transferts d'employés et l'envergure des activités des entreprises. La plus grande partie de l'échantillon a des activités à l'extérieur du Québec et même du Canada, ce qui démontre que les dispositions de l'ALÉNA sur l'entrée temporaire des hommes et des femmes d'affaires aient incité les firmes à s'en prévaloir, mais comment expliquer une telle situation? L'une des explications possibles réside dans le lourd fardeau fiscal des Canadiens et des emplois similaires mieux rémunérés aux États-Unis. Le Québec, avec la double

imposition des revenus et les taxes à la consommation élevés, est l'endroit le plus taxé en Amérique du Nord. Le Québec est frappé par un exode des cerveaux non seulement vers l'Ontario et les provinces de l'Ouest, mais aussi vers les États-Unis. Plusieurs en ont profité pour aller faire fortune à Silicon Valley et profiter du boom informatique. Les diplômés sont attirés par les conditions de travail, les salaires et les faibles taux d'imposition offerts par les Américains.

L'impact de l'ALÉNA sur les transferts d'employés est en concordance avec une embauche soutenue de diplômés universitaires. Les entreprises cherchent toujours à obtenir les meilleurs employés et il est désormais plus facile de transférer temporairement des employés. Également, une certaine spécialisation de l'économie peut expliquer un tel mouvement. En effet, les spécialistes peuvent être transférés d'un endroit à un autre en vue d'un projet spécial d'une durée limitée. Les firmes s'assurent ainsi d'avoir les gens les plus compétents à leur disposition.

#### 4.2.4 Relocalisation des emplois

Le F de Fisher est significatif au niveau de l'envergure des activités. Les résultats sont étonnants, car 2,5% de l'échantillon a des activités dans les trois pays de l'ALÉNA et 41,8% en a à l'international, ce qui inclut les pays de l'ALÉNA. Il aurait été beaucoup plus facile de les expliquer si une proportion importante de l'échantillon avait des activités sur le territoire de l'ALÉNA. Il serait ainsi possible de supposer que les entreprises auraient profité des avantages salariaux qu'offre le Mexique et elles se seraient installées dans les maquiladoras. Puisque l'échantillon n'est pas composé d'entreprises oeuvrant au Mexique, mais plutôt au Canada et aux États-Unis, alors, pourquoi y a-t-il eu relocalisation des emplois?

L'une des raisons évoquée pour expliquer les résultats est la mentalité des gens. Pendant les mois précédents la signature de l'ALÉNA, les gens ont été bombardés d'informations négatives. Les médias et les détracteurs de l'ALÉNA ont soutenu qu'il



engendrait une relocalisation des filiales canadiennes vers les maquiladoras. Il est possible que n'importe quelle fermeture d'usines ou relocalisation d'emplois vers d'autres horizons aient été attribuées à l'ALÉNA. Également, les Québécois ont encore en mémoire la récession de 1990-1991 qui avait entraîné plusieurs fermetures et l'excuse des gestionnaires était l'ALÉ.

Également, la relocalisation de certains emplois est cohérente avec l'augmentation des transferts. S'il y a transfert de personnel, il y a donc relocalisation d'emplois. Les dispositions de l'ALÉNA en ce qui concerne l'entrée temporaire des gens affaires sur le territoire nord-américain a certainement entraîné une relocalisation temporaires des emplois. Avec l'exode des cerveaux, il est normal que certains emplois aient pris la direction des États-Unis et du reste du Canada.

#### 4.2.5 Augmentation de la concurrence

Il est peu surprenant de constater que l'ALÉNA a augmenté le niveau de compétition au niveau macroéconomique. Les résultats démontrent que pour l'ensemble des industries et de l'étendue des activités, les répondants ont remarqué une augmentation de la compétition. Cette constatation est en ligne directe avec les discours gouvernementaux et les données macroéconomiques qui démontrent une augmentation des investissements directs provenant autant des Américains que des Mexicains. Les firmes nord-américaines ont donc augmenté leurs investissements au Canada et par le fait même, augmenté la compétition sur le territoire.

[...] The key issue for Canadian manufacturers under the North American Free Trade Agreement (NAFTA) is where, geographically, to compete. Companies face a choice between defending their existing markets in Canada and the US, pursuing new markets in Mexico and Latin America, or competing in all markets [...] (Fraser, 1993).

L'industrie la plus importante de l'échantillon est celle des services et de la finance. Le gouvernement canadien a déréglementé le marché et a permis aux banques étrangères d'établir des succursales. La compétition a donc augmenté sur le territoire. De plus,

l'industrie des services domine au Québec et il est donc normal que cette industrie ressente plus de compétition que les autres.

Également, le défi que posait l'ALÉNA aux entreprises canadiennes était l'augmentation de la concurrence aux États-Unis. La libéralisation des marchés avait déjà eu lieu pour le Canada et son voisin du Sud sous l'ALÉ. Avec l'ALÉNA, la même opportunité se présentait pour le Mexique. Puisque la majorité de l'échantillon a des activités avec les Américains, il est normal que l'ALÉNA ait augmenté la concurrence macroéconomique.

[...] NAFTA is not about Mexico; it is about remaining competitive in the U.S. market. North America is a "hub and spoke" economy, with most trade flows going to and from the U.S. Therefore the Mexican challenge for Canadian manufacturers will not come in the Canadian market, but in the U.S. market [...] (Fraser, 1993).

Les résultats sont cohérents avec la littérature qui démontre une augmentation de la compétition à l'échelle de la planète et l'Amérique du Nord ne fait pas exception. L'ALÉNA a ouvert les frontières aux étrangers et les compétiteurs des firmes proviennent désormais de tous les horizons.

#### **4.3 Autres résultats**

L'étude permet aussi de constater qu'il n'existe aucun lien entre les craintes engendrées par l'ALÉNA et la gestion interculturelle, la création d'une identité nord-américaine et de normes éthiques nord-américaines. Il semblerait que les gestionnaires soient peu sensibilisés aux différences culturelles avec leurs partenaires mexicains ou qu'ils n'ont tout simplement pas assez de contacts avec eux pour craindre l'établissement de mauvaises relations et un changement drastique dans leurs politiques culturelles. Cette découverte est surprenant, car les Mexicains accordent une très grande importance au respect des individus et à l'établissement de relations interpersonnelles lors des échanges commerciaux. Il est d'ailleurs mieux vu d'établir une relation amicale plutôt qu'une relation d'affaires.

Par contre, il est moins surprenant que l'ALÉNA n'ait pas fait craindre aux gestionnaires un changement dans leurs politiques reliées à l'éthique. En effet, l'Accord n'a pas de disposition en ce sens et les entreprises canadiennes, pour la plupart, respectent les règles d'éthique en vigueur et adoptent des comportements socialement responsables dans leurs activités et dans leurs investissements.

## CONCLUSION

L'objectif de cette étude était de mesurer l'impact de l'ALÉNA sur les politiques internes des entreprises en interrogeant des gestionnaires québécois. Un test statistique de Fisher a été effectué sur l'industrie, la taille de l'entreprise et l'envergure des activités pour déterminer si l'ALÉNA a un impact significatif sur les politiques internes. Les résultats révèlent que l'ALÉNA a peu d'impact sur les politiques internes des entreprises. Les résultats sont surprenants, car le libre-échange change l'environnement macroéconomique des firmes.

Les réponses obtenues laissent en suspens plusieurs interrogations. Mais ce n'est pas parce que l'ALÉNA n'a pas un impact significatif sur les politiques internes des entreprises que le tout est nécessairement négatif. Les résultats permettent tout de même de dégager certaines tendances entre l'ALÉNA et les politiques internes des entreprises.

- 1- L'ALÉNA n'a pas un impact significatif sur les politiques internes concernant la culture, les compétences des gestionnaires, la stratégie de produit, la compétition intra-firme, l'investissement direct à l'étranger, la stratégie corporative et la ZLÉA.
- 2- En ce qui concerne les analyses faites en fonction de l'industrie, l'ALÉNA a un impact significatif sur les politiques internes de distribution et sur l'augmentation de la concurrence.
- 3- En ce qui concerne les analyses faites en fonction de la taille de l'entreprise, l'ALÉNA a un impact significatif sur l'intégration du système de distribution et sur l'embauche des diplômés universitaires.

- 4- En ce qui concerne les analyses faites en fonction de l'envergure des activités de l'entreprise, l'ALÉNA a un impact significatif sur les transferts intra-firme, la relocalisation des emplois et l'augmentation de la concurrence.
- 5- L'une des raisons qui pourrait expliquer le peu d'impact de l'ALÉNA sur les politiques est que le Mexique n'est pas un partenaire commercial important pour les firmes québécoises et canadiennes. Elles ne voient pas la nécessité de structurer leurs politiques internes en conséquence de l'intégration du pays qui ne pèse pas lourd dans leurs échanges.
- 6- Également, l'ALÉ signé en 1989 avec les États-Unis a peut-être eu plus d'impact sur les politiques internes des entreprises que l'ALÉNA. Les firmes ont sûrement réorganisé leurs politiques internes en fonction de l'ouverture des frontières avec les Américains qui pèsent beaucoup plus lourd que le Mexique dans la balance commerciale.
- 7- La culture est un frein immense à l'homogénéisation des pratiques des firmes. Les différences culturelles existent et vont toujours exister. Bien que des segments de consommateurs avec des valeurs semblables voient le jour, les firmes adaptent encore leurs politiques aux facteurs culturels. Encore ici, puisque les États-Unis dominent les relations commerciales du Canada et que les deux cultures sont très similaires, les firmes ne voient pas l'utilité d'inclure des dispositions spéciales dans leurs politiques et elles font confiance à leurs gestionnaires de s'adapter eux-mêmes aux situations multiculturelles.
- 8- L'ALÉNA démontre qu'il y a eu une augmentation de la compétition macroéconomique. Les résultats concordent avec les discours qui soutiennent une augmentation de la concurrence au niveau mondial à la suite de la chute des barrières tarifaires.

L'ALÉNA a accéléré le mouvement en faveur du libre-échange, mais n'a pas amené les entreprises à bouger. Le libre-échange et la régionalisation des marchés ne sont qu'un des sujets liés à la mondialisation et aux changements économiques et commerciaux en cours. Il est possible que des événements beaucoup plus importants, comme la création d'un marché européen commun, la libéralisation des marchés des capitaux et les répercussions mondiales des crises financières, aient incité les firmes à adapter leurs politiques internes. L'ALÉNA ne fait que s'inscrire dans un mouvement débuté bien avant 1994.

### **Limites de la recherche**

La principale limite de la recherche réside dans la non-représentativité de l'échantillon. L'échantillon en est un de convenance et il est composé d'étudiants au MBA pour cadres. Les résultats peuvent donc difficilement être généralisés à l'ensemble de la population.

L'âge de l'échantillon crée également un biais sur les résultats. En effet, 59% de l'échantillon est âgé de moins de 40 ans. Plusieurs étaient encore aux études ou avaient une très petite expérience de travail lors de la signature de l'ALÉNA. La majorité de l'échantillon n'a donc pas pu observer les changements survenus et avoir une bonne vision de la situation qui prévalait avant 1994. Le gros des répondants est arrivé sur le marché du travail au moment où les entreprises étaient déjà en pleine restructuration pour faire face à l'ALÉNA. Il leur est donc difficile de comparer les deux époques et d'évaluer les changements qui sont survenus.

La littérature utilisée est aussi une limite à la recherche. Il y a peu de données canadiennes sur le sujet et les positions traitées dans la littérature sont souvent américaines. Les comparaisons sont souvent effectuées entre les États-Unis et le Mexique et les entreprises étudiées sont américaines. Les questionnaires de l'échantillon

n'ont pas les mêmes préoccupations que les gestionnaires américains. De plus, les entreprises canadiennes sont souvent des filiales américaines et les décisions administratives ne sont pas les mêmes qu'au siège social. Les articles sur l'ALÉNA et le Canada s'attardent sur l'impact macroéconomique du libre-échange et de la régionalisation de l'économie nord-américaine sur l'emploi, le PIB, le taux de croissance, les exportations et les importations.

### **Pistes pour d'autres recherches**

Il est clair que davantage de recherches sur le sujet sont nécessaires pour mieux comprendre le phénomène. D'ailleurs, une étude en profondeur sur chaque politique interne serait intéressante à faire pour comprendre plus en détail l'impact de l'ALÉNA sur les firmes. Également, l'échantillon devrait être plus grand et plus représentatif de la population. Il serait possible de déterminer si l'ALÉNA a un impact plus grand sur certaines industries ou si les multinationales sont plus fortement touchées que les PME.

En vertu des disparités économiques et culturelles importantes avec le Mexique, il serait intéressant de mener une étude similaire au Mexique et même une comparaison entre le Canada et les États-Unis. De plus, les Américains pratiquent un commerce soutenu avec le Mexique et les impacts sur les politiques internes suite à l'ALÉNA sont sûrement différents. Est-ce que l'ALÉNA a aidé au développement économique du Mexique et à la mise en place des réformes attendues? Est-ce que les firmes américaines sont allées s'installer dans les maquiladoras? Est-ce que l'ALÉNA a favorisé des changements dans les politiques internes des firmes américaines et mexicaines?

Avec la possibilité de la ZLÉA qui plane et les négociations intenses prévues pour 2004, il serait intéressant de reconduire la même étude dans quelques années pour déterminer si la ZLÉA a eu un impact sur les politiques internes des entreprises. La ZLÉA couvre beaucoup plus de pays que l'ALÉNA et le Canada est impliqué dans les négociations depuis le début. Les entreprises pourraient voir de nouvelles opportunités s'ouvrir à

elles en Amérique latine ou elles pourraient tout simplement les ignorer car les partenariats avec ces pays ne sont pas naturels.



## APPENDICE A

### LE QUESTIONNAIRE

#### Questionnaire sur l'ALÉNA

L'objectif de ce questionnaire est d'obtenir des données sur l'accord de libre échange nord-américain (ALÉNA) et son impact sur les politiques internes des entreprises. Vos réponses sont utiles et nous vous en remercions. Cependant, votre participation est volontaire.

Indiquez l'impact de l'ALÉNA sur les affirmations suivantes :

1 = pas d'impact      2 = peu d'impact      3 = plus ou moins d'impact  
4 = impact important      5 = impact très important

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1- Depuis l'entrée en vigueur de l'ALÉNA, avez-vous une meilleure compréhension et connaissance des différences culturelles entre les trois (3) pays?  |   |   |   |   |   |
| 2- L'ALÉNA et la diffusion des cultures ont-ils aidé au développement d'une identité nord-américaine?  |   |   |   |   |   |
| 3- Lorsque vous négociez avec des Américains et/ou des Mexicains adaptez-vous votre style de négociations pour éviter les conflits?                    |   |   |   |   |   |
| 4- Pour votre industrie, remarquez-vous une homogénéisation des préférences des consommateurs nord-américains?   |   |   |   |   |   |
| 5- L'ALÉNA a-t-il donné naissance à des segments de consommateurs uniformes et communs aux trois (3) marchés?  |   |   |   |   |   |
| 6- Est-ce que votre entreprise a standardisé ses produits aux trois (3) marchés de l'ALÉNA?  |   |   |   |   |   |
| 7- Est-ce que votre entreprise a une marque standardisée aux trois (3) marchés de l'ALÉNA?   |   |   |   |   |   |
| 8- Est-ce que votre système de distribution est intégré aux trois (3) pays de l'ALÉNA?   |   |   |   |   |   |
| 9- Avez-vous adapté votre étiquetage aux trois (3) langues présentes sur le marché nord-américain?   |   |   |   |   |   |
| 10- Depuis l'ALÉNA, votre entreprise embauche-t-elle plus de diplômés universitaires pour répondre aux nouvelles exigences du contexte nord-américain? |   |   |   |   |   |
| 11- L'ALÉNA a-t-il entraîné des investissements dans la formation des employés?  |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 12- Le recrutement de personnel qualifié s'effectue-t-il davantage aux États-Unis et au Mexique depuis le passage de l'ALÉNA?                                      |  |  |  |  |  |
| 13- Y a-t-il plus de transferts d'employés entre les filiales nord-américaines?  |  |  |  |  |  |
| 14- Avez-vous remarqué une augmentation des emplois à valeur ajoutée pour l'entreprise depuis l'entrée en vigueur de l'ALÉNA?                                      |  |  |  |  |  |
| 15- Les gestionnaires nord-américains ont-ils acquis des nouvelles compétences de flexibilité et de multiculturalisme depuis la signature de l'ALÉNA?              |  |  |  |  |  |
| 16- Depuis l'ALÉNA, votre industrie a-t-elle connu une relocalisation des emplois vers l'un ou l'autre des trois (3) pays?   |  |  |  |  |  |
| 17- Pour votre industrie, l'élimination des tarifs douaniers a-t-elle facilité la concurrence nord-américaine et internationale en Amérique du Nord?               |  |  |  |  |  |
| 18- Pour votre industrie, le libre-échange nord-américain a-t-il augmenté le nombre de filiales présentes au Canada?   |  |  |  |  |  |
| 19- Les compétences motrices de votre firme ont-elles été modifiées suite à l'ALÉNA?   |  |  |  |  |  |
| 20- Votre firme a-t-elle acquis des avantages compétitifs inaccessibles avant l'entrée en vigueur de l'ALÉNA?  |  |  |  |  |  |
| 21- L'ALÉNA a-t-il engendré des économies d'échelle et des économies d'envergure?  |  |  |  |  |  |
| 22- L'ALÉNA a-t-il été l'opportunité de développer une norme d'éthique globale pour les trois (3) marchés nord-américains?   |  |  |  |  |  |
| 23- L'ALÉNA a-t-il permis à votre entreprise de développer une politique environnementale commune à l'ensemble de l'Amérique du Nord?                              |  |  |  |  |  |
| 24- L'ALÉNA a-t-il apporté des craintes?   |  |  |  |  |  |
| 25- L'ALÉNA a-t-il augmenté les échanges et les investissements directs avec les États-Unis et le Mexique?   |  |  |  |  |  |
| 26- Est-ce que la création prochaine de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA) apportera d'autres changements dans les politiques internes des entreprises? |  |  |  |  |  |
| 27- Est-ce la future ZLEA suscite des craintes semblables à celles de l'ALÉNA?   |  |  |  |  |  |

28 - Sexe : ☐ Homme ☐ Femme

29 - Âge : ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-44 ☐ 45-49 ☐ 50-54

30 - Est-ce que l'entreprise pour laquelle vous travaillez fait des affaires avec :

☐ Québec ☐ Canada ☐ Canada/États-Unis ☐ ALÉNA ☐ International

31 - Quel est le total des ventes annuelles (en \$ canadien) de votre entreprise?

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0\$ à 99 999\$              | <input type="checkbox"/> 100 000\$ à 199 999\$       | <input type="checkbox"/> 200 000\$ à 499 999\$     |
| <input type="checkbox"/> 500 000\$ à 999 999\$       | <input type="checkbox"/> 1 000 000\$ à 4 999 999\$   | <input type="checkbox"/> 5 000 000\$ à 9 999 999\$ |
| <input type="checkbox"/> 10 000 000\$ à 24 999 999\$ | <input type="checkbox"/> 25 000 000\$ à 49 999 999\$ | <input type="checkbox"/> 50 000 000\$ et plus      |

32 - Comment classifiez-vous l'entreprise pour laquelle vous travaillez?

- ☐ PME locale    ☐ Multinationale

33 - Dans quelle industrie votre entreprise fait-elle partie?

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Commerce, gros et détail              | <input type="checkbox"/> Finance et services  | <input type="checkbox"/> Fabrication et construction |
| <input type="checkbox"/> Communications, transport et commerce | <input type="checkbox"/> Industries primaires | <input type="checkbox"/> Gouvernement                |

34 - Quel type de produits votre entreprise offre-t-elle?

- ☐ Biens industriels    ☐ Biens de consommation    ☐ Services

## APPENDICE B

### LES SUPPORTEURS ET LES DÉTRACTEURS DE L'ALÉNA ET L'HISTORIQUE DU LIBRE-ÉCHANGE EN AMÉRIQUE DU NORD

**Tableau B.1 : Les supporters et les détracteurs de l'ALÉNA (Abbott et Moran, 2002)<sup>18</sup>**

|                   | <b>Supporteurs</b>   | <b>Détracteurs</b>   |
|-------------------|--|--|
| <b>Canada</b>     | Parti Conservateur<br>Multinationales  | Nouveau Parti Démocratique<br>Les groupes de citoyens contre le libre-échange<br>Syndicats<br>Environnementalistes |
| <b>États-Unis</b> | Parti Républicain<br>Multinationales<br>Les gens d'affaires latins                                 | Syndicats<br>Ralph Nader et les environnementalistes<br>H. Ross Perot<br>Les cols bleus et les unions noires       |
| <b>Mexique</b>    | Parti Révolutionnaire Institutionnel (PRI)<br>Multinationales<br>Parti de l'Action Nationale (PAN) | L'Église catholique<br>Parti Révolutionnaire Démocratique (PRD)  |

<sup>18</sup> Abbott, Jeffrey D. et Robert T. Moran. 2002. *Uniting North American Business : NAFTA Best Practices*. Burlington: Elsevier Science, 221 p.

**Tableau B.2 : L'historique du libre-échange en Amérique du Nord <sup>19</sup>**

| <b>Le début : Le Canada et les États-Unis</b>     |  |
|---|--|
| Mars 1985   | Rencontre entre le président Ronald Reagan le premier ministre Brian Mulroney pour réduire et éliminer les barrières aux commerce.                               |
| Septembre 1985                                    | Échange de lettres de résolution en Reagan et Mulroney pour négocier l'ALÉ.  |
| Octobre 1987                                      | Les négociateurs américains et canadiens signent l'avant-projet de l'ALÉ.  |
| Décembre 1987                                     | Les deux délégations ratifient le texte final de l'ALÉ. La version finale est envoyée au Congrès américain et au Parlement canadien.                             |
| 1 <sup>er</sup> janvier 1989                      | L'ALÉ entre le Canada et les États-Unis entre en vigueur.  |
| <b>Les discussions conjointes avec le Mexique</b> |  |
| Avril 1990  | Le Sénat mexicain établit un forum de discussions sur l'ALÉ.   |
| Juin 1990   | Le Sénat américain ouvre le débat sur le « fast-track » qui permettra au président George Bush de négocier avec le président Carlos Salinas. Les deux présidents |

<sup>19</sup> Ibid.

|                   |   |
|-------------------|---|
|                   | émettent dans un communiqué conjoint leurs intentions de négocier un accord de libre-échange.         |
| Septembre 1990    | Le Canada, les États-Unis et le Mexique s'entendent pour la négociation d'un traité de libre-échange. |
| Février 1991      | Salinas, Bush et Mulroney débutent les négociations trilatérales sur l'ALÉNA.                         |
| Juin 1991         | Les négociations trilatérales s'ouvrent à Toronto.  |
| 12 août 1992      | Les négociations sur l'ALÉNA sont terminées.  |
| 18 septembre 1992 | Le président Bush informe officiellement le Congrès de son intention de ratifier l'accord.            |
| Novembre 1992     | Bill Clinton remportent les élections présidentielles américaines.                                    |
| 17 décembre 1992  |   |
| Printemps 1993    | Bush, Salinas et Mulroney signent l'ALÉNA.  |

|  |  |
|--|--|
| 30 juin 1993                                   | Les négociations débutent pour les accords parallèles promis par Clinton.  |
| Juin 1993                                      | Le U.S. District Court déclare que l'ALÉNA sera illégal, car l'exécutif n'a pas conduit une étude environnementale complète.   |
| 13 août 1993                                   | Le Parlement canadien approuve l'ALÉNA.  |
| 12 octobre 1993                                | Les accords parallèles sont complétés.<br>Les textes parallèles sont rendus public.  |
| 1  |  |
| 8 novembre 1993                                | Le Congrès américain approuve l'ALÉNA.   |
| 22 novembre 1993                               | Le Congrès mexicain approuve l'ALÉNA.  |
| 1 <sup>er</sup> janvier 1994                   | L'ALÉNA entre en vigueur.  |
| <b>Les événements importants après l'ALÉNA</b> |  |
| 1994   | <p>Le Banque mondiale approuve trois prêts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 368 millions \$US a la Northern Border Environmental Project, pour le renforcement des lois environnementales dans les ville</li> <li>- 200 millions \$US à 23 villes pour développer des services de recyclage des déchets solide</li> <li>- \$350 millions \$US au Mexique pour l'amélioration des services</li> </ul> |

|               |  |
|---------------|--|
|               | <p>d'hygiène et de distribution d'eau potable.</p> <p>200 firmes américaines déménagent au Mexique.</p>  |
| 1995          | Le Mexique approuve l'implantation de 300 nouvelles maquiladoras.  |
| Décembre 1996 | Les chercheurs de University of California in Los Angeles reportent que l'ALÉNA a eu aucun effets sur l'économie américaine.   |
| 1997          | <p>Le Canada défend les restrictions sur la publicité américaine pour protéger ses intérêts culturels.</p> <p>En décembre, les programmes Border XXI débutent et a pour but d'implantation d'une infrastructure environnementale à la frontière américano-mexicaine.</p> |
| 1998          | Une étude sur la relation entre l'ALÉNA et la trafic de drogues rapporte que l'augmentation des échanges commerciaux sert aussi les trafiquants.   |
| 1999          | Le chapitre 11 de l'ALÉNA sur la protection des investisseurs crée du remous entre les trois pays suite à des batailles légales des firmes pour des pertes.  |



|      |  |
|------|--|
| 2000 | Vincente Fox (PAN) devient le premier président mexicain en 71 ans à ne pas appartenir au PRI.   |
| 2000 | Le Canada démontre une balance commerciale de 54,5 billions \$CAN (+ 16%) vis-à-vis des États-Unis et une hausse de 7,3% de ses importations du Sud. |
| 2003 | Le Canada remporte la bataille sur le bois d'œuvre qui l'opposait aux Américains devant le tribunal des disputes de l'ALÉNA.                         |

| <b>Les discussions hémisphériques sur la ZLÉA<sup>20</sup></b> |   |
|--|---|
| Décembre 1994  | Premier Sommet des Amériques à Miami, États-Unis.<br><br>Les 34 pays s'entendent sur la Déclaration de principes et le Plan d'action.   |
| 1994-1998  | Phase préparatoire avec les 34 ministres du commerce pour identifier et examiner les mesures existantes portant sur le commerce dans chaque domaine, en vue d'identifier les approches possibles pour les négociations. |

<sup>20</sup> Site Internet Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. <http://www.dfait-maeci.gc.ca/tna-nac/flaa1-fr.asp>. 15 octobre 2003.

|               |   |
|---------------|---|
| Juin 1995     | Réunion ministérielle à Denver, États-Unis.   |
| Mars 1996     | Réunion ministérielle à Carthagène, Colombie.   |
| Mai 1997      | Réunion ministérielle à Belo Horizonte, Brésil.   |
| Mars 1998     | Réunion ministérielle à San Jose, Costa Rica. La déclaration de San Jose définit les principes généraux et les objectifs qui guideront les négociations et recommande aux chefs d'État de lancer officiellement les négociations de la ZLEA.  |
| Avril 1998    | Deuxième Sommet des Amériques à Santiago, Chili. Les négociations en vue de la ZLEA débute officiellement en vertu des principes de l'OMC et qui établit les objectifs principaux : hausse du niveau de vie, amélioration des conditions de travail et protection de l'environnement. |
| Novembre 1999 | Réunion ministérielle à Toronto, Canada.  |
| Avril 2001    | Réunion ministérielle à Buenos Aires, Argentine. Déposition du premier avant-projet de l'Accord de la ZLEA.   |

|                |  |
|----------------|--|
| Avril 2001     | Troisième Sommet des Amériques à Québec, Canada. Les chefs d'État approuve la décision des ministres du commerce de rendre public le premier avant-projet et fixe janvier 2005 comme date limite aux négociations. |
| 3 juillet 2001 | Dépôt public du premier avant-projet de l'Accord de la ZLÉA.   |
| 15 mai 2002    | Début des négociations sur les dispositions relatives à l'accès aux marchés.   |
| Novembre 2002  | Réunion ministérielles à Quito, Équateur. Déposition officielle du deuxième avant-projet de l'Accord de la ZLÉ et mise en marche du Programme de coopération hémisphérique.  |
| Novembre 2003  | Réunion ministérielle à Miami, États-Unis.   |
| 2004           | Dernière réunion ministérielle au Brésil.  |
| Janvier 2004   | Sommet extraordinaire des Amériques au Mexique pour aborder les problèmes politiques, économiques et sociaux apparus depuis le Sommet de Québec en 2001.   |

## APPENDICE C

## L'ALÉNA SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE ET COMMERCIAL

Tableau C.1 : Les données socio-démographiques de l'ALÉNA<sup>21</sup>

|  | Canada  | États-Unis   | Mexique  |
|--|---|--|--|
| <b>Population</b>                              |   |  |  |
| 1992   | 27 351 000  | 256 560 000  | 89 000 000   |
| 2003   | 32 307 113  | 290 342 554  | 104 907 991  |
| <b>Taux de croissance<br/>de la population</b> |   |  |  |
| 1992   | 0,7%  | 0,5%   | 2%   |
| 2003   | 0,94%   | 0,92%  | 1,43%  |
| <b>Divisions ethniques<br/>(2003)</b>          | Anglais : 28%<br>Français : 23%<br>Européenne : 15%<br>Amérindienne : 2%<br>Mixte : 26%<br>Autres origines : 6% | Blanche : 77,1%<br>Noire : 12,9%<br>Asiatique : 4,2%<br>Amérindienne : 1,5%<br>Alaska : 1,5%<br>Hawaï et région du<br>Pacifique : 0,3%<br>Autres origines : 4% | Métis : 60%<br>Amérindienne : 30%<br>Blanche : 9%<br>et Autres origines : 1% |

<sup>21</sup> Ibid. et *The World Factbook*, 2003, Central Intelligence Agency, USA.

|                               |                     |                           |                    |
|-------------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|
| <b>Religion (2000)</b>        | Catholiques : 45,2% | Protestants : 56%         | Catholiques : 89%  |
|                               | Protestants : 27,5% | Catholiques : 28%         | Protestants : 6%   |
|                               | Autres : 27,3%      | Juifs : 2%                | Autres : 5%        |
|                               |                     | Autres : 4%               |                    |
|                               |                     | Athées : 10%              |                    |
| <b>Langues</b>                | Anglais : 59,3%     | Anglais                   | Espagnol           |
|                               | Français : 23,2%    | Espagnol parlé par        | Dialectes mayas    |
|                               | Autres : 17,5%      | la minorité               | Dialectes nahuatl  |
|                               |                     | hispanique et Puerto Rico | Autres dialectes   |
| <b>Taux d'alphabétisation</b> | 99%                 | 97%                       | 90%                |
| <b>Force de travail</b>       |                     |                           |                    |
| 1992                          | Services : 28%      | Services : 34%            | Services : 45%     |
|                               | Manufactures : 52%  | Manufactures : 17%        | Manufactures : 19% |
|                               | Agriculture : 4%    | Agriculture : 3%          | Agriculture : 16%  |
| 2000                          | Services : 75%      | Services : 73%            | Services : 55%     |
|                               | Manufactures : 16%  | Manufactures : 24%        | Manufactures : 21% |
|                               | Agriculture : 3%    | Agriculture : 3%          | Agricultures : 24% |

| <b>Distribution de l'âge</b> |                   |                     |                   |
|------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| 1992                         | 21%               | 22%                 | 37%               |
| 0-14                         | 63%               | 61%                 | 58%               |
| 15-59                        | 16%               | 17%                 | 6%                |
| 60 et +                      |                   |                     |                   |
| 2000                         | 19%               | 21%                 | 34%               |
| 0-14                         | 68%               | 66%                 | 62%               |
| 15-59                        | 13%               | 23%                 | 4%                |
| 60 et plus                   |                   |                     |                   |
| <b>PNB (2002)</b>            | 923 billions \$US | 10,4 trillions \$US | 900 billions \$US |
| <b>PNB/habitant (2002)</b>   | 29 400 \$US       | 37 600 \$US         | 9 000 \$US        |

**Tableau C.2 : Les exportations de l'ALÉNA par région (en %)<sup>22</sup>**

|                      | 1990  | 1991  | 1993  | 1995  | 1997  | 2001  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ALÉNA                | 39,7  | 36,5  | 40,8  | 38,4  | 39,8  | 39,4  |
| UE                   | 21,9  | 20,7  | 17,2  | 16,2  | 15,4  | 17,3  |
| Europe - Autres      | 3,1   | 3,4   | 3,3   | 2,5   | 2,7   | 2,4   |
| Total Europe         | 25,0  | 24,0  | 20,4  | 18,7  | 18,0  | 19,7  |
| Japon                | 10,7  | 9,4   | 8,4   | 8,6   | 7,3   | 6,3   |
| Total Asie           | 25,5  | 23,8  | 23,3  | 25,0  | 22,4  | 20,9  |
| Autres pays          | 14,8  | 15,7  | 15,4  | 17,9  | 19,9  | 20,0  |
| Total inter-ALÉNA    | 65,3  | 63,5  | 59,2  | 61,6  | 60,2  | 60,6  |
| Exportations totales | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

<sup>22</sup> Ibid et Organisation mondiale du commerce, 2003. *Statistiques du commerce international 2002*. Lausanne.

**Tableau C.3 : Les importations de l'ALÉNA par région (en %)<sup>23</sup>**

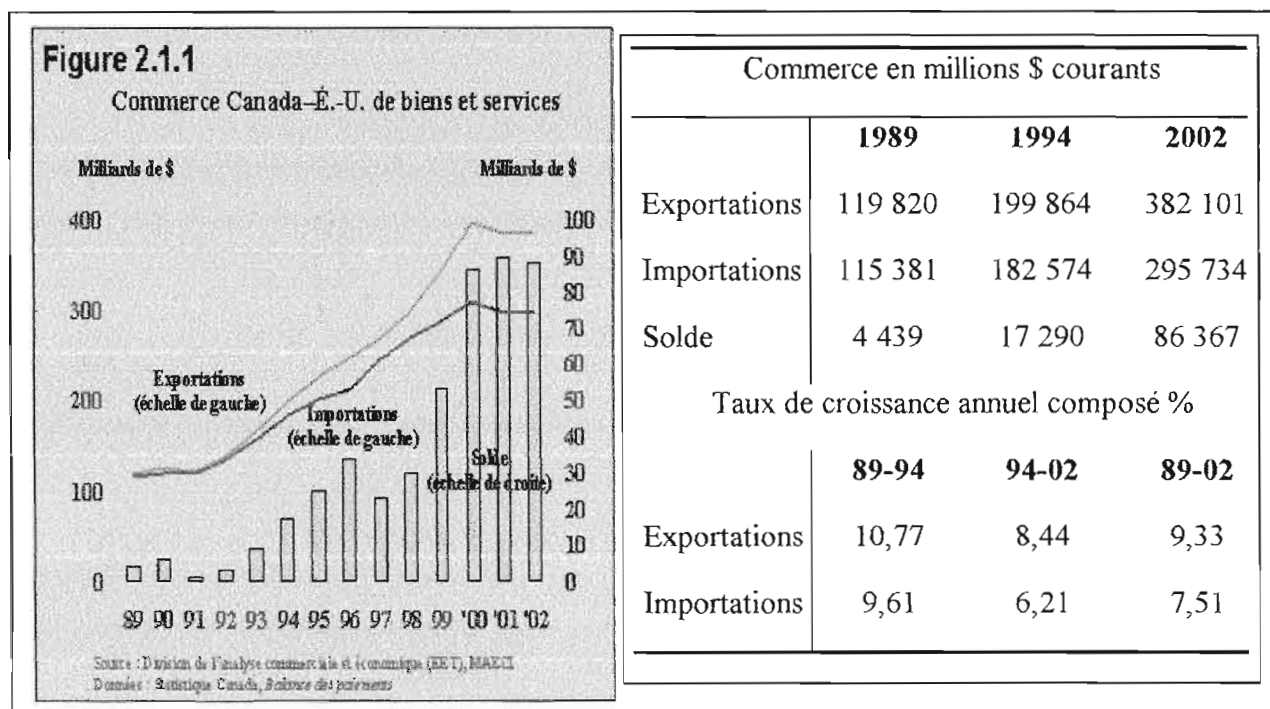
|                      | 1990  | 1991  | 1993  | 1995  | 1997  | 2001  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ALÉNA                | 31,3  | 35,4  | 36,5  | 37,7  | 39,8  | 35,8  |
| UE                   | 18,4  | 17,2  | 16,2  | 15,9  | 15,9  | 17,9  |
| Europe – Autres      | 1,9   | 2,1   | 2,4   | 2,5   | 2,5   | 2,8   |
| Total Europe         | 20,7  | 19,3  | 18,6  | 18,4  | 18,4  | 20,7  |
| Japon                | 15,9  | 15,6  | 15,3  | 13,9  | 11,4  | 9,9   |
| Total Asie           | 34,4  | 34,0  | 34,5  | 35,1  | 32,3  | 32,8  |
| Autres pays          | 13,6  | 11,4  | 10,3  | 8,8   | 9,5   | 10,7  |
| Total inter-ALÉNA    | 68,7  | 64,6  | 63,5  | 62,3  | 60,2  | 64,2  |
| Exportations totales | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

**Tableau C.4 : Les échanges commerciaux 1991 versus 1998 (en milliards de \$US)<sup>24</sup>**

|                   | Canada |       |      | États-Unis |       |      | Mexique |      |      |
|-------------------|--------|-------|------|------------|-------|------|---------|------|------|
|                   | 1991   | 1998  | %    | 1991       | 1998  | %    | 1991    | 1998 | %    |
| <b>Canada</b>     |        |       |      |            |       |      |         |      |      |
| Exportations      |        |       |      | 95,6       | 182,7 | 91%  | 0,4     | ND   |      |
| Importations      |        |       |      | 82,5       | 158,1 | 92%  | 2,3     | ND   |      |
| <b>États-Unis</b> |        |       |      |            |       |      |         |      |      |
| Exportations      | 82,5   | 156,5 | 90%  |            |       |      | 33,3    | 78,7 | 136% |
| Importations      | 95,6   | 177,4 | 86%  |            |       |      | 31,9    | 95,5 | 199% |
| <b>Mexique</b>    |        |       |      |            |       |      |         |      |      |
| Exportations      | 2,3    | 1,5   | -34% | 31,9       | 103,2 | 223% |         |      |      |
| Importations      | 0,4    | 2,3   | 464% | 33,3       | 93,1  | 179% |         |      |      |

<sup>23</sup> Ibid.<sup>24</sup> Ibid.

**Figure C.1 Le commerce de biens et services entre le Canada et les États-Unis<sup>25</sup>**

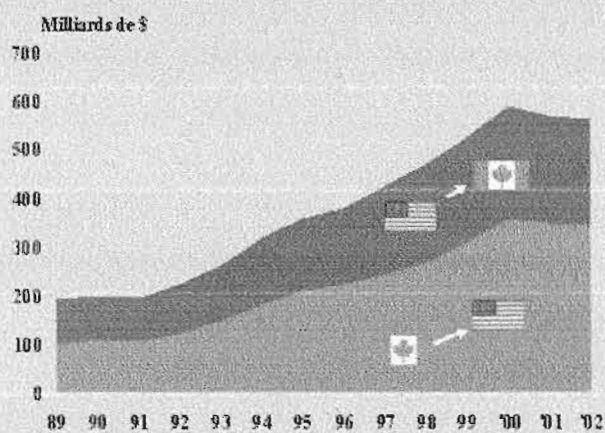


<sup>25</sup> Canada, Ministère des affaires étrangères et du commerce international. 2003. *L'ALÉNA : déjà dix ans – Rapport préliminaire*. E2-487/2003. Ottawa : Ministère de Travaux public et Services gouvernementaux.



Figure C.2 : Le commerce de marchandises entre le Canada et les États-Unis<sup>26</sup>

Figure 2.2.1

Exportations et importations de marchandises  
entre le Canada et les États-Unis

Source : Division de l'analyse commerciale et économique (EET), MAECI  
Données : Statistique Canada, sur la base des statistiques douanières

Commerce en millions \$ courants

|              | 1989    | 1994    | 2002    |
|--------------|---------|---------|---------|
| Exportations | 101 592 | 183 303 | 345 427 |
| Importations | 88 104  | 187 347 | 218 308 |
| Solde        | 13 488  | 45 956  | 127 119 |

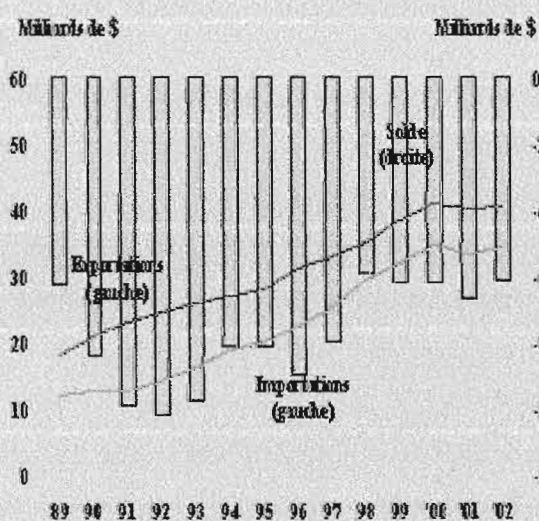
Taux de croissance annuel composé %

|              | 89-94 | 94-02 | 89-02 |
|--------------|-------|-------|-------|
| Exportations | 12,53 | 8,24  | 9,87  |
| Importations | 9,29  | 5,96  | 7,23  |

Figure C.3 : Le commerce de services entre le Canada et les États-Unis<sup>27</sup>

Figure 2.3.3

Commerce des services Canada-États-Unis



Source : Division de l'analyse commerciale et économique (EET), MAECI  
Données : Statistique Canada, Balance des paiements

Commerce en millions \$ courants

|              | 1989   | 1994   | 2002   |
|--------------|--------|--------|--------|
| Exportations | 11 796 | 18 815 | 35 110 |
| Importations | 18 083 | 26 913 | 40 805 |
| Solde        | -6 286 | -8 098 | -5 695 |

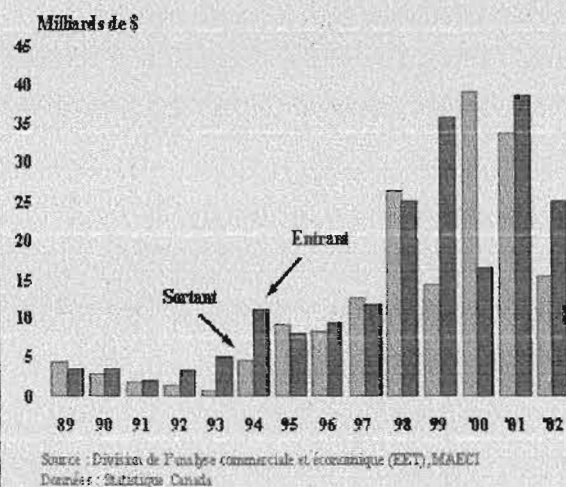
Taux de croissance annuel composé %

|              | 89-94 | 94-02 | 89-02 |
|--------------|-------|-------|-------|
| Exportations | 9,79  | 8,11  | 8,75  |
| Importations | 8,28  | 5,34  | 6,46  |

Figure C.4 : Le flux d'IDE entre le Canada et les États-Unis<sup>28</sup>

Figure 2.4.2

Flux d'IED entre le Canada et les États-Unis



IDE en millions \$ courant

|         | 1989  | 1994   | 2002   |
|---------|-------|--------|--------|
| Sortant | 4 512 | 4 592  | 15 456 |
| Entrant | 3 397 | 10 932 | 25 086 |
| Solde   | 1 115 | -3 057 | -5 167 |

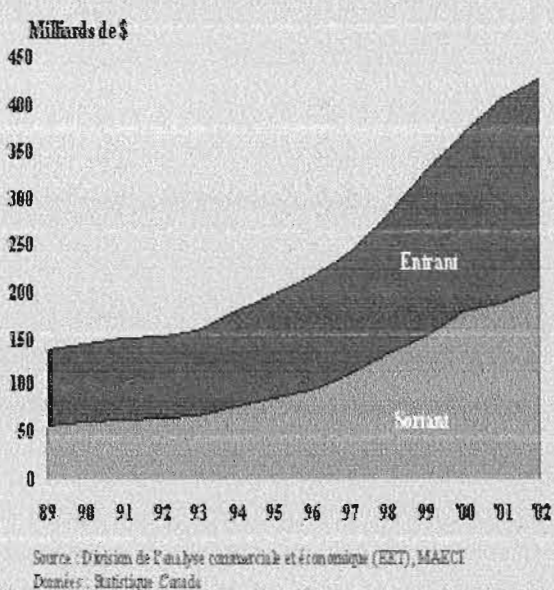
Taux de croissance annuel composé %

|         | 1989  | 1994  | 2002  |
|---------|-------|-------|-------|
| Sortant | 0,35  | 16,38 | 9,93  |
| Entrant | 26,33 | 10,94 | 16,63 |

Figure C.5 : La situation de l'IDE (stock) entre le Canada et les États-Unis<sup>29</sup>

Figure 2.4.3

Stocks d'IED Canada-États-Unis



IDE en millions \$ courants

|         | 1989    | 1994    | 2002    |
|---------|---------|---------|---------|
| Sortant | 56 578  | 77 987  | 201 792 |
| Entrant | 80 427  | 102 629 | 224 330 |
| Solde   | -23 849 | -24 642 | -22 538 |

Taux de croissance annuel composé %

|         | 89-94 | 94-02 | 89-02 |
|---------|-------|-------|-------|
| Sortant | 6,63  | 12,62 | 10,28 |
| Entrant | 5,00  | 10,27 | 8,21  |

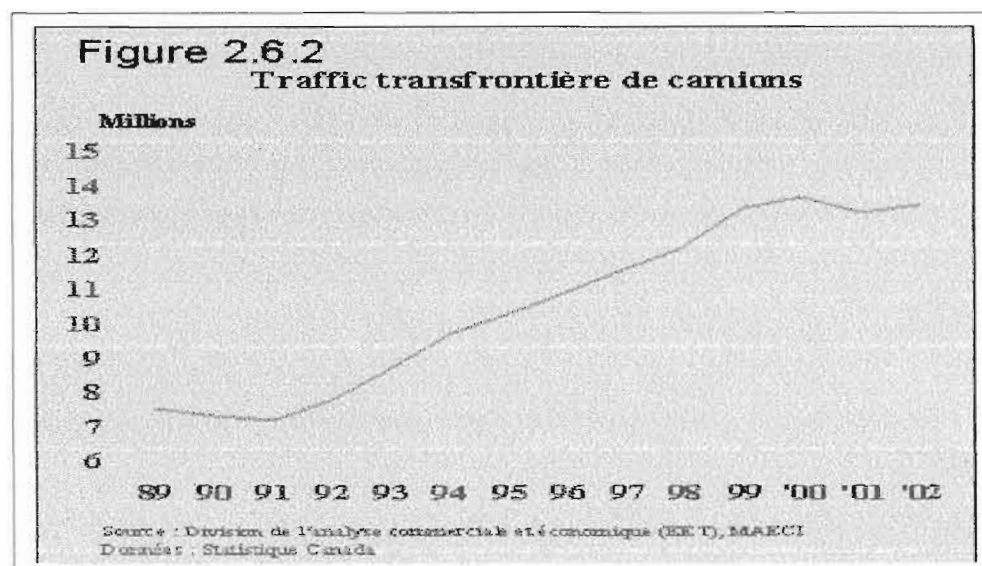
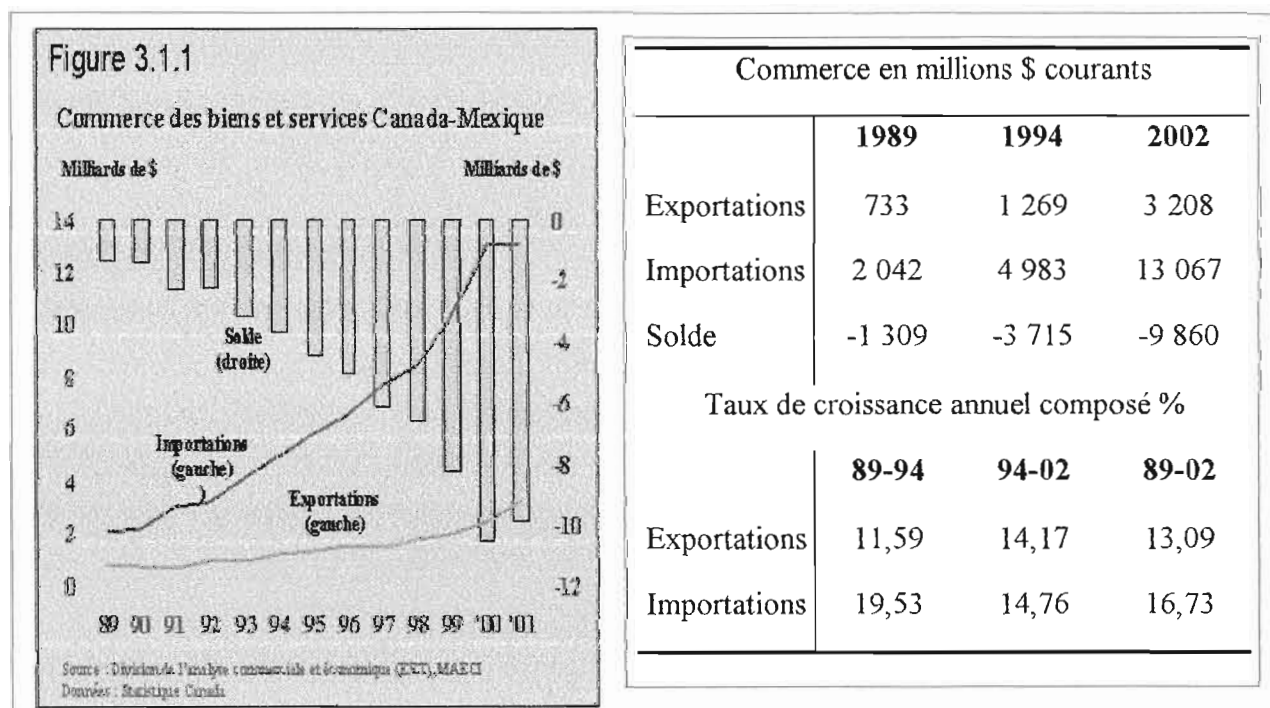
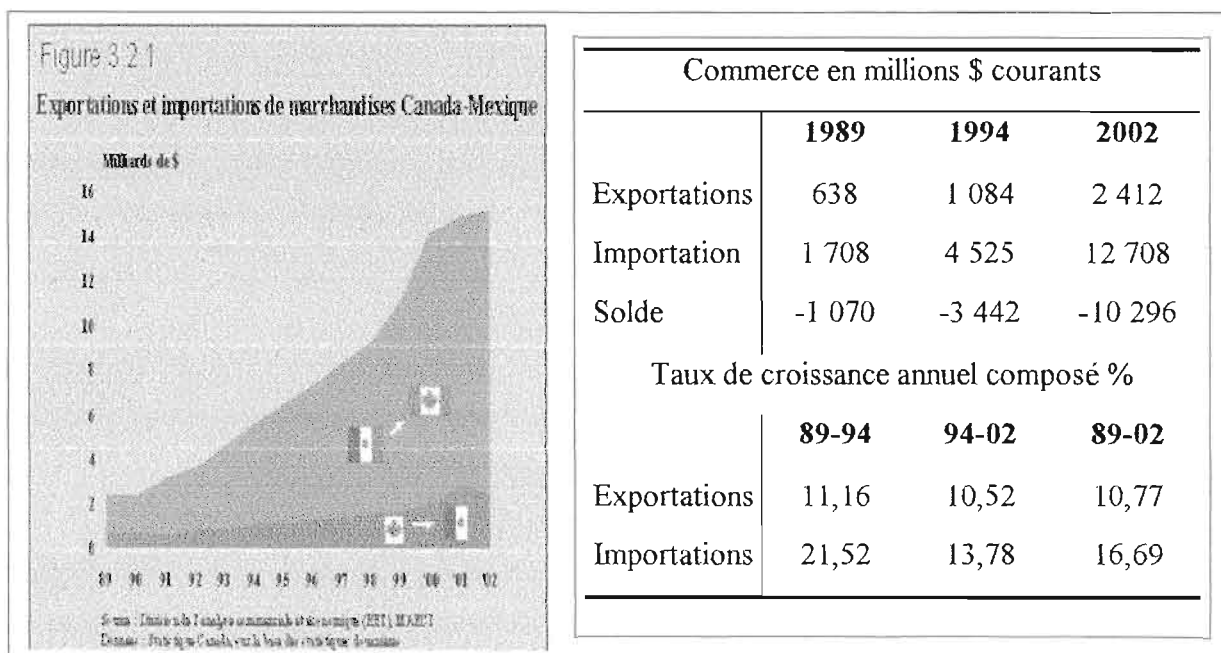
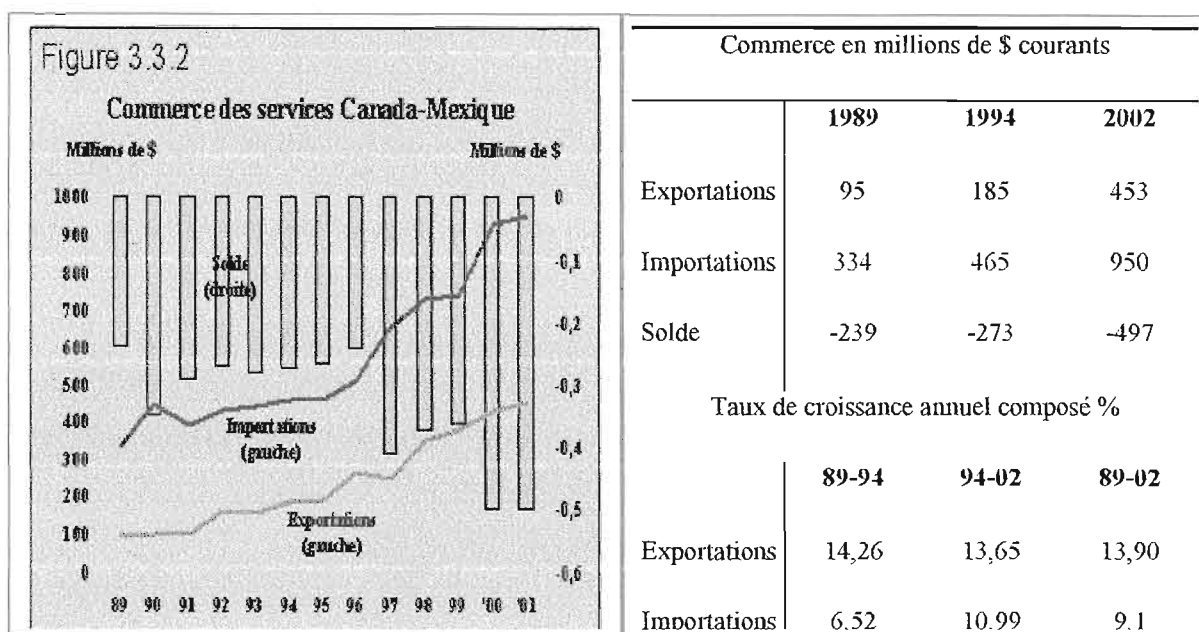
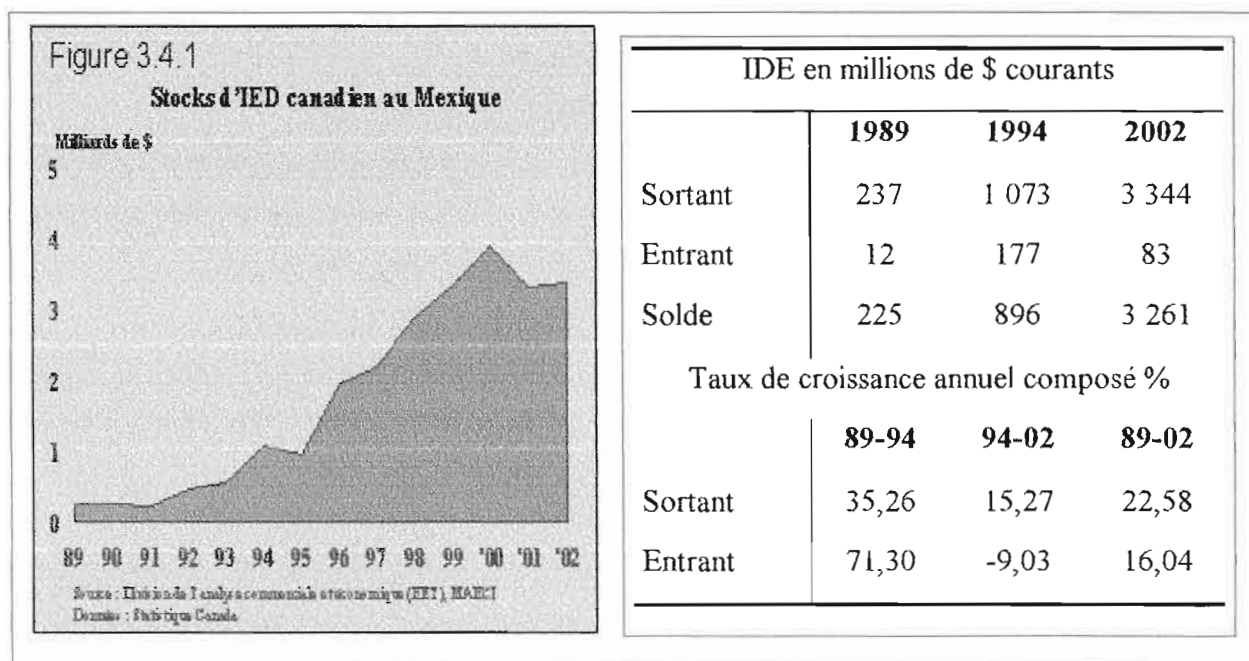
Figure C.6 : Le trafic transfrontalier de camions entre le Canada et les États-Unis<sup>30</sup>Figure C.7 : Le commerce de biens et services entre le Canada et le Mexique<sup>31</sup><sup>30</sup> Ibid.<sup>31</sup> Ibid.

Figure C.8 : Le commerce de marchandises entre le Canada et le Mexique<sup>32</sup>Figure C.9 : Le commerce de services entre le Canada et le Mexique<sup>33</sup><sup>32</sup> Ibid.<sup>33</sup> Ibid.

**Figure C.10 : La situation de l'IDE (stock) du Canada au Mexique<sup>34</sup>**



<sup>34</sup> Ibid.



## APPENDICE D

### LES CULTURES ET LES VALEURS CULTURELLES DE L'ALÉNA

**Tableau D.1 : Les valeurs culturelles communes (Abbott et Moran, 2002)<sup>35</sup>**

| Valeurs communes     | Description   |
|----------------------|---|
| Système familial     | Les familles du Mexique et du Québec sont plus larges, les liens sont serrés et elles sont sources de support et d'identité. La famille est la priorité première et en ce sens, réduit la mobilité de la force de travail. Les Américains et les Canadiens-anglais sont plus individualistes et la famille, qui est nucléaire, joue un rôle moins important dans les décisions. Le travail passe en premier.  |
| Système éducationnel | L'éducation est la manière dont la société fournit aux citoyens, les habilités, le savoir-faire et les valeurs au travers des établissements scolaires et des programmes de formation. Il y a des différences majeures entre l'éducation des Mexicains versus celle des Américains et des Canadiens. Au Mexique, l'éducation est basée sur la mémorisation et la théorie tandis que le système d'éducation du Canada et des États-Unis utilise une approche analytique et pratique. |
| Système économique   | Le système économique définit la manière dont la société s'organise pour produire les biens et les services. Le Canada et les États-Unis sont des partisans du libre marché tandis que le Mexique était fermé et avait des politiques d'importation sévères. L'arrivée de l'ALÉNA et les réformes économiques ont ouvert le marché mexicain à la compétition internationale   |

<sup>35</sup> Ibid.

|                       |   |
|-----------------------|---|
|                       | et les politiques sont en train de s'institutionnaliser sous la présidence de Fox.  |
| Système politique     | Le système politique maintient et exerce un pouvoir et une autorité par ses institutions sur la population. Les gouvernements des trois pays sont basés sur un système fédéral. Le Canada et les États-Unis ont des systèmes politiques basés sur le multipartisme tandis que le Mexique a élu un parti autre que le PRI, pour la première fois en 71 ans, en 2000. Le Mexique et Vincente Fox installent graduellement des réformes politiques et une stabilité économique.  |
| Système religieux     | La religion détermine la manière dont une culture établit ses croyances divines et fournit les motivations spirituelles à la vie. Les trois pays de l'ALÉNA font une distinction entre l'État et l'Église. La religion catholique romaine domine au Mexique et au Québec tandis que les protestants sont majoritaires aux États-Unis et au Canada anglais. Le catholicisme a une vision fataliste et est basé sur les volontés de Dieu. Le protestantisme a une vision individualiste et croit que chaque être est le maître de sa destinée. Le système religieux peut déterminer la façon dont les croyants entrevoient la réussite professionnelle. |
| Système d'association | Le système d'association est le réseau des groupes sociaux qui sont formés dans la société. Des organisations professionnelles existent dans les trois pays, mais les relations personnelles sont un facteur majeur dans la réussite des affaires au Mexique. Les sociétés canadiennes et américaines sont individualistes et mettent beaucoup moins l'accent que les Mexicains sur l'appartenance à des groupes.   |
| Système de santé      | Le système de santé détermine comment une culture prévient et contrôle les épidémies ainsi que les services d'urgence qu'elle   |

|                       |   |
|-----------------------|---|
|                       | offre à sa population. Le Canada et le Mexique pratiquent une médecine sociale basée sur l'universalité et la gratuité des soins tandis que les États-Unis ont un réseau de santé privé où les bénéficiaires doivent payer pour obtenir des soins.  |
| Système récréationnel | Le système récréationnel détermine l'interaction sociale et l'utilisation du temps de loisir par les individus. Au Mexique, les loisirs sont essentiels, l'argent aide à apprécier la vie et le but du travail est de pouvoir vivre adéquatement. La situation inverse est présente chez les Canadiens et les Américains qui travaillent pour vivre, les loisirs sont la récompense pour avoir bien travaillé et l'argent est une fin en soi. |



Page manquante

**Tableau D.2 : Les stéréotypes entre les Nord-Américains et les Mexicains (Abbott et Moran, 2002)<sup>36</sup>**

| <b>Valeurs</b>              | <b>Vision mexicaine des Nord-Américains</b>  | <b>Vision mexicaine des Mexicains</b>  | <b>Vision nord-américaine des Mexicains</b>   | <b>Vision nord-américaine des Nord-Américains</b>  |
|-----------------------------|--|--|---|--|
| <b>Contrôle de soi</b>      | Les Nord-Américains sont froids, insensibles et sans émotion.                      | Ils composent passivement avec le stress et sont « ni modo » quand le plan de départ n'est pas respecté. | Les Mexicains sont émotionnels, volatiles et non-disciplinés.   | Ils se voient rationnels, calmes, masculins et composent activement avec le stress par une bonne discipline de vie.            |
| <b>Type de civilisation</b> | La civilisation nord-américaine et condescendante, contradictoire et non crédible. | La société mexicaine est traditionnelle, techniquement inférieure, mais moralement supérieure.           | La civilisation mexicaine est primitive et elle a besoin d'être instruite sur comment faire les choses. | La société nord-américaine est avancée et responsable de montrer au monde les fondements de la démocratie et du libre-échange. |

<sup>36</sup> Ibid.

|   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| <b>Attitude envers le racisme</b>       | Leur racisme est non discriminatoire : ils ne distinguent pas les Mexicains des Indiens. | Les classes sociales ont des différences subtiles. Les Nord-Américains devraient être capables de distinguer les classes supérieures des classes inférieures. | Les indigènes sont inférieurs et les métis ont le pire des deux mondes. Le traitement des classes inférieures est injuste et les classes supérieures ne méritent aucun respect. | Les Nord-Américains sont de la race suprême, même si la culture est hétérogène. Au Canada, les mixtes culturels sont normaux et ils sont tolérés aux États-Unis. |
| <b>Honnêteté et niveau de confiance</b> | Les Nord-Américains sont manipulateurs, sans scrupule et ne sont pas de confiance.       | Il est plus important d'être gentil qu'objectif. C'est correct de retenir de l'information si les sentiments des gens sont préservés.                         | Les Mexicains sont malhonnêtes, indirects, sournois et pas de confiance.  | Ils se voient honnêtes, directs et comme des gens de principes.  |
| <b>Caractère</b>                        | Ils sont agressifs, brutaux et parfois abusifs.  | Les Mexicains se voient comme braves et héroïques.  | Ils sont soumis et faibles.   | Les Nord-Américains se perçoivent comme dominants et fofrs.  |

|                               |   |   |  |   |
|-------------------------------|---|---|--|---|
| <b>Orientation temporelle</b> | Ils sont obsédés par le futur, ne savent pas se reposer et croient que le temps peut être contrôlé. | Ils vivent dans le présent, mais respectent le passé, et le futur est déterminé par Dieu.                               | Ils vivent trop dans le présent et s'accrochent au passé. Leurs ambitions et leurs volontés sont déterminées par la chance.                                      | Le présent détermine le futur. Le futur dépend du présent. Ils sont orientés vers l'action.                 |
| <b>Classes sociales</b>       | Même si elles sont corrompues moralement, elles sont économiquement et moralement supérieures.      | Les classes supérieures sont plus cultivées et civilisées. L'argent n'est pas le seul déterminant de la classe sociale. | Les classes sociales mexicaines sont chaotiques, inefficaces et injustes. Les classes supérieures manquent de caractère et les classes inférieures de potentiel. | Elles sont ordonnées, efficaces et justes. Le niveau social est disponible à tous ceux qui ont de l'argent. |

|                                  |   |  |   |  |
|----------------------------------|---|--|---|--|
| <b>Religion</b>                  | Les Mexicains trouvent que les Nord-américains pratiquent une religion fausse.  | Les valeurs morales mexicaines sont supérieures aux valeurs morales nord-américaines.        | Selon les Nord-américains, les Mexicains pratiquent un christianisme passif et ils sont les servants de Dieu.         | Les Nord-Américains pratiquent un christianisme actif et sont les serviteurs convenus de Dieu.                       |
| <b>Attitude envers la nature</b> | Ils sont destructeurs et essaient futilement de contrôler ce que Dieu maîtrise. | La nature est la création de Dieu et les hommes ne peuvent pas la contrôler ou l'influencer. | Les hommes ne peuvent pas contrôler la nature. Leur attitude est fataliste et due à un sous-développement économique. | Les hommes peuvent et doivent gérer et perfectionner la nature. Leur vision optimiste est due au progrès économique. |
| <b>Intentions sociales</b>       | Les Nord-américains sont interventionnistes, et impérialistes.                  | Ils se voient souverains, respectueux et reconnaissants.                                     | Les Mexicains manquent de vision et discipline et doivent réformer leurs systèmes politique et économique.            | Ils se voient missionnaires, utiles et montrent le chemin aux autres nations.  |

|                           |  |  |   |   |
|---------------------------|--|--|---|---|
| <b>Éthique de travail</b> | Ils sont matérialistes et ne savent pas comment ni quand se reposer. | Le travail est une obligation qui doit être remplie, mais il n'est pas rédempteur. | Ils sont paresseux et ne font pas aujourd'hui ce qu'ils peuvent faire demain. | Le travail est la mesure de l'homme : ne pas remettre à demain ce qui peut être fait aujourd'hui. |
|---------------------------|--|--|---|---|

**Tableau D.3 : Les traits de la gestion interculturelle (Abbott et Moran, 2002)<sup>37</sup>**

| <b>Traits</b>                 | <b>Mexique</b>   | <b>États-Unis</b>  | <b>Canada</b>   |
|-------------------------------|--|--|---|
| <b>Dynamique de groupe</b>    | Le contexte est modéré et les ambiguïtés sont acceptées. Les objectifs des membres sont le respect et « sauver la face ». La conformité maintient le groupe uni et les membres doivent leur faire bénéficier de ses contacts.          | Le contexte est bas et la demande est forte pour les informations détaillées. La séparation des gens et des tâches permet la critique. Le groupe est sacrifié pour promouvoir les gains individuels.   | Les Canadiens se concentrent sur la clarté et la précision des informations.<br>L'individualisme est moins présent qu'aux États-Unis.                                 |
| <b>Relations personnelles</b> | L'honnêteté, la dignité et le respect mesurent l'individu dans un groupe. Les échanges d'informations et de privilèges se font entre ceux qui sont de confiance. Les relations personnelles et familiales sont un avantage au travail. | Les individus sont évalués indépendamment de leurs relations. L'évaluation au travail est liée aux accomplissements. Les informations et les privilèges sont offerts à ceux qui réussissent. Il est non éthique de se servir de sa famille et de ses amis. | L'individualisme définit les gens d'affaires, mais les Canadiens définissent leurs relations sur les valeurs familiales, les traditions et la fierté d'être canadien. |

<sup>37</sup> Ibid.

|                       |  |  |  |
|-----------------------|--|--|--|
| <b>Individualisme</b> | Les classes supérieures donnent de l'assurance aux individus et les classes inférieures prônent la patience et la docilité. La rébellion se fait en groupe. Les buts personnels sont définis par un équilibre entre les désirs individuels et collectifs. Le manque de support collectif peut limiter le pouvoir d'action. | Les buts personnels sont basés sur les désirs individuels. Ils sont atteignables selon le niveau d'autodétermination des individus. Ils ont appris à avoir confiance en soi et même à être rebelles. | Les Canadiens sont entre les Américains et les Mexicains en ce qui concerne les aspirations individuelles et les buts collectifs.  |
| <b>Ethnocentrisme</b> | Il y a une fierté d'être Mexicain et de faire partie d'une communauté régionale. Ils sont soucieux de la souveraineté et les États-Unis en sont une menace. Ils croient à leur supériorité culturelle et morale, mais à une infériorité  | Il y a une fierté d'être un produit des États-Unis. Ils croient à la supériorité de leur nation dans tous les domaines grâce à leur caractère. La société est hétérogène, mais il y a du racisme.    | L'acceptation des immigrants a rendu le Canada multiculturel et multilinguistique. La diversité culturelle est visible et elle est supportée par des lois et des programmes. |



|                   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|
|                   | économique et technologique. La société est hétérogène et basée sur des groupes indigènes et mixtes. Les populations indigènes sont inférieures.  |   |   |
| <b>Pouvoir</b>    | Le pouvoir est fonction de la position sociale, de la personnalité et de l'argent. Il y a une grande distance hiérarchique entre les dirigeants et les subordonnés. La nature du pouvoir est abusive. | Le pouvoir est fonction de l'habileté à exécuter les ordres, des résultats et de l'argent. Le pouvoir est une habileté et il doit être délégué et défié. Il y a peu de distance hiérarchique. | Il y a peu de distance hiérarchique. L'autorité peut être défiée et questionnée avec politesse.   |
| <b>Leadership</b> | Le leader est responsable des décisions et les subordonnés de les exécuter. Les critiques sont personnelles, car il n'y a aucune distinction entre les individus et les problèmes. Le                 | Le leader coordonne et dirige le travail des subordonnés. Les leaders sont questionnés, mais ils ont le mot final en plus de répondre aux besoins des subordonnés. Le leadership              | Le leadership canadien est semblable au leadership américain sur plusieurs aspects. Il y a un sentiment d'infériorité lors d'interactions avec des collègues agressifs et |

|                   |  |   |   |
|-------------------|--|---|---|
|                   | leadership est le résultat de la loyauté envers les supérieurs et les accomplissements. Les innovations dépendent des leaders et partager le pouvoir est un signe de faiblesse.  | s'acquiert à la suite de réalisations. Le leader peut déléguer et permettre les innovations chez les subordonnés, mais il ne doit pas perdre le contrôle.   | dominants.  |
| <b>Motivation</b> | La motivation principale est l'argent et les services offerts par l'entreprise. La socialisation est importante et l'atmosphère de travail amicale. Les promotions sont secondaires. Il y a une grande loyauté envers les collègues, mais pas toujours de responsabilités. | La motivation principale est l'argent et les opportunités de promotion. La socialisation entre collègues est faible et l'atmosphère de travail basée sur l'action et les opportunités. Les responsabilités sont importantes, mais il y a peu de loyauté envers les collègues et la firme. | Les citoyens demandent des soins de santé et d'éducation universels à la suite des taxes élevées et l'historique de l'intervention gouvernementale. |
| <b>Attentes</b>   | Les promotions sont limitées, mais les Mexicains aspirent à bien vivre, à couvrir les besoins de base et à éduquer   | Les Américains n'ont pas de limite dans les possibilités d'avancement et ils peuvent ainsi apprendre et économiser. La  | Il y a une influence européenne. Les attentes sont illimitées, mais les buts sont modérés.  |

|                      |  |   |   |
|----------------------|--|---|---|
|                      | les enfants. Plusieurs se contentent d'un emploi stable et ont peu de plans de retraite. Ils croient que le travail et la famille vont les supporter.  | mobilité est forte et ils planifient leur retraite pour être auto-suffisants.   |   |
| <b>Communication</b> | La communication se fait de haut en bas avec peu de contacts entre les départements pour éviter les conflits. La structure organisationnelle est pyramidale et les PME sont familiales. La communication est verbale au travail et les ordres écrits sont moins importants. La clé est le contact face à face. | La communication se fait de haut en bas et de bas en haut. Il y a plusieurs contacts entre les départements. L'administration est hiérarchique et les PME pas nécessairement familiales. La communication écrite est plus importante que la communication verbale. Les mémos et les téléphones sont aussi importants que les contacts personnels. | Les relations interpersonnelles sont importantes au travail et à l'extérieur du travail. L'administration est hiérarchique. La communication est verbale et écrite. |
| <b>Langue</b>        | La langue première est l'espagnol et affiche l'appartenance à la nation. Les   | L'anglais est la langue officielle et identifie la citoyenneté. Il y a peu d'interactions avec des non  | L'anglais et le français se côtoient. Il y a plusieurs langues minoritaires parlées   |

|                               |  |  |   |
|-------------------------------|--|--|---|
|                               | <p>dialectes sont peu importants et les interactions nombreuses avec des non hispanophones. L'anglais est la langue seconde et ouvre des opportunités. L'adoption et l'adaptation de mots étrangers sont fréquentes.</p> | <p>anglophones et peu de dialectes. Les langues secondes n'aident pas à l'avancement. Il n'y a pas d'adoption de mots étrangers.</p>   | <p>par les communautés ethniques significatives.</p>  |
| <b>Langue dans la société</b> | <p>La structure du langage permet l'expression des divisions sociales. Les titres professionnels définissent le statut social. Les tabous sont basés sur les références sexuelles.</p>                                   | <p>Les usages linguistiques sont utilisés pour identifier les classifications, les différences économiques et les races. La langue ne permet pas de définir le statut social et les titres professionnels sont uniquement pour les médecins. Les tabous sont basés sur les références sexuelles et les blasphèmes.</p> | <p>La langue formelle est apprise à l'école et est utilisée en affaires. Il y a une forte influence britannique dans la structure du langage.</p> |

**Tableau D.4 : Les styles de gestion (Abbott et Moran, 2002)<sup>38</sup>**

|                             | <b>Mexique</b>   | <b>États-Unis</b>   |
|-----------------------------|--|---|
| <b>Travail/Loisir</b>       | Les Mexicains travaillent pour vivre et les loisirs sont essentiels à la vie. L'argent est fait pour profiter de la vie.   | Les Américains vivent pour travailler les loisirs sont une récompense. L'argent est une fin en soi.               |
| <b>Direction/délégation</b> | La gestion est autocratique et les jeunes commencent à déléguer des responsabilités. Les subordonnés sont habitués à se voir confier des tâches, mais pas de l'autorité. | Les gestionnaires délèguent des responsabilités et de l'autorité. Les exécutants recherchent des responsabilités. |
| <b>Théorie vs pratique</b>  | L'esprit est théorique. L'implantation pratique est souvent difficile.   | L'esprit est pragmatique et ils sont orientés vers l'action et la résolution de problèmes.                        |
| <b>Contrôle</b>             | Le contrôle n'est pas totalement accepté, car les Mexicains sont sensibles à la surveillance.  | Le contrôle est universellement accepté et pratiqué.  |
| <b>Employés</b>             | La famille et les amis sont favorisés pour des raisons de confiance. Les promotions sont basées sur la loyauté.  | Il n'y a pas de favoritisme envers la famille et les amis. Les promotions sont basées sur les performances.       |

<sup>38</sup> Ibid.

|                                   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|
| <b>Loyauté</b>                    | Ils sont loyaux aux supérieurs et à l'organisation et commencent à croire en soi. | Ils sont loyaux à eux-mêmes et les performances sont basées sur l'ambition. |
| <b>Compétition</b>                | Ils évitent la compétition personnelle et favorisent l'harmonie au travail.       | Ils aiment se prouver dans des situations compétitives.                     |
| <b>Formation et développement</b> | La formation est théorique et il y a peu de programmes structurés.                | La formation est concrète et spécifique. Les programmes sont structurés.    |
| <b>Temps</b>                      | Le temps est relatif et les délais sont flexibles.                                | Le temps est impératif et les délais et les engagements sont fermes.        |
| <b>Planification</b>              | La planification est à court terme à cause de l'environnement incertain.          | La planification est à long terme et dans un environnement stable.          |

## **APPENDICE E**

### **LES DISPOSITIONS DE L'ALÉNA SUR L'ADMISSION TEMPORAIRE DES HOMMES ET DES FEMMES D'AFFAIRES (chapitre 16)**

#### **Article 1601 : Principes généraux**

En complément de l'article 102 (Objectifs), le présent chapitre reflète la relation commerciale préférentielle entre les Parties, l'opportunité de faciliter l'admission temporaire sur une base réciproque et d'établir des procédures et des critères transparents en la matière, ainsi que la nécessité d'assurer la sécurité à la frontière et de protéger la main-d'oeuvre locale et l'emploi permanent dans leurs territoires respectifs.

#### **Article 1602 : Obligations générales**

1. Chacune des Parties appliquera conformément à l'article 1601 les mesures qu'elle prendra relativement aux dispositions du présent chapitre et, en particulier, devra agir avec promptitude en la matière, de manière à ne pas entraver ou retarder indûment le commerce des produits et des services ou la conduite des activités d'investissement aux termes du présent accord.
2. Les Parties s'efforceront d'établir et d'adopter des définitions, des interprétations et des critères communs pour la mise en oeuvre du présent chapitre.

#### **Article 1603 : Autorisation d'admission temporaire**

1. En conformité avec le présent chapitre, y compris les dispositions de l'annexe 1603, chacune des Parties autorisera l'admission temporaire des hommes et femmes d'affaires qui satisfont par ailleurs aux conditions d'admission établies en vertu des mesures applicables concernant la santé et la sécurité publiques ainsi que la sécurité nationale.

2. Une Partie pourra refuser de délivrer un permis de travail à un homme ou à une femme d'affaires si l'admission temporaire de cette personne pourrait nuire : a) au règlement d'un différend syndical-patronal en cours à l'endroit où l'emploi doit s'exercer ou s'exerce, ou b) à l'emploi de toute personne concernée par un tel différend.
3. La Partie qui, conformément au paragraphe 2, refuse de délivrer un permis de travail devra a) notifier par écrit les motifs de son refus à l'homme ou à la femme d'affaires concerné, et b) notifier par écrit et dans les moindres délais les motifs de son refus à la Partie dont relève l'homme ou la femme d'affaires concerné.
4. Chacune des Parties limitera au coût approximatif des services rendus les droits exigés pour l'examen des demandes d'admission temporaire des hommes et femmes d'affaires.

#### **Article 1604 : Information**

1. Conformément à l'article 1802 (Publication), chacune des Parties devra a) fournir aux autres Parties les documents voulus pour leur permettre d'avoir connaissance des mesures qu'elle aura prises relativement au présent chapitre; b) au plus tard un an après la date d'entrée en vigueur du présent accord, établir, publier et rendre disponibles sur son propre territoire et sur le territoire des autres Parties des documents explicatifs, regroupés en recueil, expliquant les conditions à remplir en vue de l'admission temporaire aux termes du présent chapitre, de manière à permettre aux hommes et femmes d'affaires des autres Parties d'avoir connaissance de ces conditions.
2. Sous réserve de l'annexe 1604.2, chacune des Parties recueillera, conservera et mettra à la disposition des autres Parties conformément à sa législation intérieure des données relatives à l'autorisation d'admission temporaire, aux termes du présent chapitre, des hommes et femmes d'affaires des autres Parties qui ont reçu un permis de travail, y compris des données propres à chaque occupation, profession ou activité.



### **Article 1605 : Groupe de travail**

1. Les Parties établissent un groupe de travail temporaire composé de représentants de chacune d'entre elles, dont des fonctionnaires de l'immigration.
2. Le groupe de travail se réunira au moins une fois l'an afin d'examiner : a) la mise en oeuvre et l'administration du présent chapitre; b) l'élaboration de mesures pour faciliter davantage l'admission temporaire des hommes et femmes d'affaires sur une base réciproque; c) la renonciation aux validations de l'offre d'emploi ou autres procédures ayant un effet similaire dans le cas des conjoints des hommes et femmes d'affaires qui se sont vu accorder l'admission temporaire pour une période dépassant un an en vertu des sections B, C ou D de l'annexe 1603; et d) les modifications et ajouts proposés au présent chapitre.

### **Article 1606 : Règlement des différends**

1. Une Partie ne pourra engager une procédure prévue à l'article 2007 (Commission -Bons offices, conciliation, médiation) relativement au rejet d'une demande d'admission temporaire présentée aux termes du présent chapitre ou à tout cas particulier relevant du paragraphe 1602(1), b) que l'homme ou la femme d'affaires ait épuisé les recours administratifs disponibles en ce qui concerne la question soulevée.
2. Les recours visés à l'alinéa (1) b) seront réputés épuisés si une détermination finale n'a pas été rendue sur cette question dans un délai d'un an à compter de l'engagement de la procédure administrative et que cette situation n'est pas attribuable à un retard dû à l'homme ou à la femme d'affaires.

### **Article 1607 : Rapports avec les autres chapitres**

Sauf pour ce qui est du présent chapitre, des chapitres 1 (Objectifs), 2 (Définitions générales), 20 (Dispositions institutionnelles et procédures de règlement des différends) et 22 (Dispositions finales), et des articles 1801 (Points de contact), 1802 (Publication),

1803 (Notification et (Procédures administratives), aucune disposition du présent accord n'imposera d'obligations à une Partie concernant ses mesures d'immigration.

#### **Article 1608 : Définitions**

Aux fins du présent chapitre : admission temporaire s'entend de l'admission, sur le territoire d'une Partie, d'un homme ou d'une femme d'affaires d'une autre Partie n'ayant pas l'intention d'y établir sa résidence permanente; citoyen a le même sens qu'à l'annexe 1608 pour les Parties qui y sont visées; existant a le même sens qu'à l'annexe 1608 pour les Parties qui y sont visées; et homme ou femme d'affaires s'entend d'un citoyen d'une Partie qui fait le commerce de produits ou de services ou qui mène des activités d'investissement.

#### **Annexe 1603 : Admission temporaire des hommes et des femmes d'affaires**

##### *Section A - Hommes et femmes d'affaires en visite*

1. Chacune des Parties accordera l'admission temporaire, sans obligation de permis de travail, à un homme ou une femme d'affaires qui désire exercer l'une des activités commerciales établies à l'appendice 1603.A.1 et qui satisfait par ailleurs aux prescriptions existantes en matière d'immigration applicables à l'admission temporaire, sur présentation a) d'une preuve de citoyenneté d'une Partie, b) de documents attestant qu'il ou elle exercera l'une des activités mentionnées et indiquant l'objet de la visite, et c) d'une preuve montrant que l'activité commerciale projetée est de nature internationale et que l'homme ou la femme d'affaires ne cherche pas à pénétrer le marché local du travail.
2. Chacune des Parties fera en sorte qu'un homme ou une femme d'affaires puisse satisfaire aux conditions de l'alinéa (1) c) en établissant a) que la principale source de rémunération de l'activité commerciale projetée se situe à l'extérieur du territoire de la Partie autorisant l'admission temporaire; et b) que le siège principal de son activité et le lieu où il ou elle réalise effectivement ses bénéfices, du moins pour l'essentiel, demeurent à l'extérieur dudit territoire. Une Partie acceptera normalement une déclaration verbale à cet égard. Toute Partie qui

- exige des preuves supplémentaires considérera en principe comme suffisante une lettre d'attestation de l'employeur.
3. Chacune des Parties accordera l'admission temporaire, sans obligation de permis de travail, à un homme ou une femme d'affaires qui désire exercer une activité commerciale autre que celles établies à l'appendice 1603.A.1, sur une base non moins favorable que celle prévue aux termes des prescriptions existantes mentionnées à l'appendice 1603.A.3, à condition que l'homme ou la femme d'affaires satisfasse par ailleurs aux prescriptions existantes en matière d'immigration applicables à l'admission temporaire.
  4. Aucune des Parties ne pourra a) subordonner l'autorisation d'admission temporaire aux termes des paragraphes 1 ou 3 à des procédures d'approbation préalable, des requêtes, des validations de l'offre d'emploi ou autres procédures ayant un effet similaire, ou b) imposer l'admission temporaire aux termes des paragraphes 1 ou 3.
  5. Nonobstant le paragraphe 4, une Partie pourra imposer l'obligation d'obtenir un visa ou son équivalent aux hommes et femmes d'affaires qui demandent l'admission temporaire aux termes de la présente section. Auparavant, toutefois, la Partie devra procéder à des consultations avec toute Partie dont les hommes et les femmes d'affaires seraient affectés par cette obligation, en vue d'en éviter l'imposition. Si l'obligation de visa existe déjà, la Partie qui l'impose devra, sur demande, engager des consultations avec toute Partie dont les hommes et les femmes d'affaires y sont soumis, en vue de lever l'obligation.

#### *Section B - Négociants et investisseurs*

1. Chacune des Parties accordera l'admission temporaire et remettra des documents confirmatifs à cet effet à un homme ou une femme d'affaires a) qui désire, en qualité de superviseur ou de directeur ou pour l'exercice de fonctions exigeant des capacités essentielles, mener un important commerce de produits ou de services principalement entre le territoire de la Partie dont il ou elle est citoyen et

le territoire de la Partie visée par la demande d'admission, ou«b) qui désire, en qualité de superviseur ou de directeur ou pour l'exercice de fonctions exigeant des compétences essentielles, établir, développer ou administrer un investissement ou fournir des conseils ou des services techniques essentiels quant à l'exploitation d'un investissement, au titre duquel il ou elle ou son entreprise a engagé, ou est en train d'engager, une somme importante, s'il ou elle satisfait par ailleurs aux prescriptions existantes en matière d'immigration applicables à l'admission temporaire.

2. Aucune des Parties ne pourra a) subordonner l'autorisation d'admission temporaire aux termes du paragraphe 1 à des validations de l'offre d'emploi ou à d'autres procédures ayant un effet similaire, ou b) imposer et maintenir des restrictions numériques relativement à l'admission temporaire aux termes du paragraphe 1.
3. Nonobstant le paragraphe 2, une Partie pourra imposer l'obligation d'obtenir un visa ou son équivalent aux hommes et femmes d'affaires qui demandent l'admission temporaire aux termes de la présente section.

#### *Section C - Personnes mutées à l'intérieur d'une société*

1. Chacune des Parties accordera l'admission temporaire et remettra des documents confirmatifs à cet effet à un homme ou une femme d'affaires qui est à l'emploi d'une entreprise et qui demande l'admission temporaire pour assurer des services à cette entreprise ou à l'une de ses filiales ou sociétés affiliées, en qualité de gestionnaire ou de directeur ou à un poste exigeant des connaissances spécialisées, à condition que cet homme ou cette femme d'affaires satisfasse par ailleurs aux prescriptions existantes en matière d'immigration applicables à l'admission temporaire. Une Partie pourra exiger que l'homme ou la femme d'affaires ait été à l'emploi de l'entreprise sans interruption durant un an au cours de la période de trois ans précédant la date de la demande d'admission.

2. Aucune des Parties ne pourra a) subordonner l'autorisation d'admission temporaire aux termes du paragraphe 1 à des validations de l'offre d'emploi ou à d'autres procédures ayant un effet similaire, ou b) imposer ou maintenir des restrictions numériques relativement à l'admission temporaire aux termes du paragraphe 1.
3. Nonobstant le paragraphe 2, une Partie pourra imposer l'obligation d'obtenir un visa ou son équivalent aux hommes et femmes d'affaires qui demandent l'admission temporaire aux termes de la présente section. Auparavant, toutefois, la Partie devra procéder à des consultations avec toute Partie dont les hommes et les femmes d'affaires seraient affectés par cette obligation, en vue d'en éviter l'imposition. Si l'obligation de visa existe déjà, la Partie qui l'impose devra, sur demande, engager des consultations avec toute Partie dont les hommes et les femmes d'affaires y sont soumis, en vue de lever l'obligation.

#### *Section D - Professionnels*

1. Chacune des Parties accordera l'admission temporaire et remettra des documents confirmatifs à cet effet à un homme ou une femme d'affaires qui désire exercer des activités commerciales dans l'une des professions établies à l'appendice 1603.D.1 et qui satisfait par ailleurs aux prescriptions existantes en matière d'immigration applicables à l'admission temporaire, sur présentation a) d'une preuve de citoyenneté d'une Partie, et b) de documents attestant qu'il ou elle exercera l'une des activités mentionnées et indiquant l'objet de la visite.
2. Aucune des Parties ne pourra a) subordonner l'autorisation d'admission temporaire aux termes du paragraphe 1 à des procédures d'approbation préalable, des requêtes, des validations de l'offre d'emploi ou autres procédures ayant un effet similaire, ou b) imposer ou maintenir des restrictions numériques relativement à l'admission temporaire aux termes du paragraphe 1.
3. Nonobstant le paragraphe 2, une Partie pourra imposer l'obligation d'obtenir un visa ou son équivalent aux hommes et femmes d'affaires qui demandent l'admission temporaire aux termes de la présente section. Auparavant, toutefois,

la Partie devra procéder à des consultations avec toute Partie dont les hommes et les femmes d'affaires seraient affectés par cette obligation, en vue d'en éviter l'imposition. Si l'obligation de visa existe déjà, la Partie qui l'impose devra, sur demande, engager des consultations avec toute Partie dont les hommes et les femmes d'affaires y sont soumis, en vue de lever l'obligation.

4. Nonobstant les paragraphes 1 et 2, une Partie pourra fixer une limite numérique annuelle, qui devra figurer à l'appendice 1603.D.4, relativement à l'admission temporaire d'hommes et de femmes d'affaires d'une autre Partie qui désirent exercer des activités commerciales dans l'une des professions établies à l'appendice 1603.D.1, à moins que les Parties concernées n'en aient décidé autrement avant la date d'entrée en vigueur du présent accord à leur égard. Lorsqu'elle fixe une telle limite, cependant, la Partie devra consulter l'autre Partie concernée.
5. À moins que les Parties concernées n'en conviennent autrement, la Partie qui fixe une limite numérique en vertu du paragraphe 4 : a) devra, après la première année à compter de la date d'application du présent accord, et chaque année par la suite, envisager de relever la limite numérique figurant à l'appendice 1603.D.4 d'un nombre à fixer en consultation avec l'autre Partie concernée, compte tenu du volume des demandes d'admission temporaire présentées aux termes de la présente section; b) s'abstiendra d'appliquer les procédures régissant l'admission temporaire établies conformément au paragraphe 1 à l'admission des hommes et femmes d'affaires soumis à la limite numérique, mais pourra exiger que ces hommes ou femmes d'affaires se conforment à ses autres procédures applicables à l'admission temporaire des professionnels; et c) pourra, en consultation avec l'autre Partie concernée, accorder l'admission temporaire aux termes du paragraphe 1 aux hommes et femmes d'affaires qui exercent une profession dont les conditions régissant l'accréditation, l'autorisation d'exercer et la reconnaissance professionnelle sont mutuellement reconnues par ces Parties.

6. Aucune disposition des paragraphes 4 ou 5 ne sera interprétée comme limitant la capacité d'un homme ou d'une femme d'affaires de demander l'admission temporaire en vertu des mesures d'immigration d'une Partie applicables à l'admission des professionnels, autres que celles adoptées ou maintenues aux termes du paragraphe 1.
7. Trois ans après avoir fixé une limite numérique conformément au paragraphe 4, une Partie devra consulter l'autre Partie concernée en vue d'établir la date à compter de laquelle la limite cessera de s'appliquer.

## **APPENDICE F**

### **LES DISPOSTIONS DE L'ALÉNA SUR L'INVESTISSEMENT (Chapitre 11, Section A)**

#### **Article 1101 : Portée et champ d'application**

1. Le présent chapitre s'applique aux mesures adoptées ou maintenues par une Partie et concernant : les investisseurs d'une autre Partie; les investissements effectués par les investisseurs d'une autre Partie sur le territoire de la Partie; et tous les investissements effectués sur le territoire de la Partie, pour ce qui est des articles 1106 et 1114.
2. Une Partie a le droit d'exercer en exclusivité les activités économiques visées dans l'annexe III et de ne pas autoriser l'établissement d'investissements dans les activités en question.
3. Le présent chapitre ne s'applique pas aux mesures adoptées ou maintenues par une Partie dans la mesure où celles-ci sont couvertes par le chapitre 14 (Services financiers).
4. Aucune disposition du présent chapitre ne sera interprétée comme empêchant une Partie d'assurer des services ou d'exercer des fonctions, par exemple l'exécution des lois, les services correctionnels, la sécurité ou la garantie du revenu, la sécurité ou l'assurance sociale, le bien-être social, l'éducation publique, la formation publique ou les services de santé et d'aide à l'enfance, d'une manière qui ne soit pas incompatible avec les dispositions du présent chapitre.

#### **Article 1102 : Traitement national**

1. Chacune des Parties accordera aux investisseurs d'une autre Partie un traitement non moins favorable que celui qu'elle accorde, dans des circonstances analogues, à ses propres investisseurs, en ce qui concerne



l'établissement, l'acquisition, l'expansion, la gestion, la direction, l'exploitation et la vente ou autre aliénation d'investissements.

2. Chacune des Parties accordera aux investissements effectués par les investisseurs d'une autre Partie un traitement non moins favorable que celui qu'elle accorde, dans des circonstances analogues, aux investissements effectués par ses propres investisseurs, en ce qui concerne l'établissement, l'acquisition, l'expansion, la gestion, la direction, l'exploitation et la vente ou autre aliénation d'investissements.
3. Le traitement accordé par une Partie en vertu des paragraphes 1 et 2 signifie, en ce qui concerne un État ou une province, un traitement non moins favorable que le traitement le plus favorable accordé par cet État ou cette province, dans des circonstances analogues, aux investisseurs, et aux investissements effectués par les investisseurs, de la Partie sur le territoire de laquelle est situé l'État ou la province
4. Il demeure entendu qu'aucune des Parties ne pourra : a) exiger d'un investisseur d'une autre Partie qu'il accorde à ses ressortissants une participation minimale dans une entreprise située sur son territoire, exception faite des actions nominales dans le cas des administrateurs ou fondateurs de sociétés; ou b) obliger un investisseur d'une autre Partie, en raison de sa nationalité, à vendre ou à aliéner d'une autre façon un investissement effectué sur le territoire de la Partie.

#### **Article 1103 : Traitement de la nation la plus favorisée**

1. Chacune des Parties accordera aux investisseurs d'une autre Partie un traitement non moins favorable que celui qu'elle accorde, dans des circonstances analogues, aux investisseurs de toute autre Partie ou d'un pays tiers, en ce qui concerne l'établissement, l'acquisition, l'expansion, la gestion, la direction, l'exploitation et la vente ou autre aliénation d'investissements.

2. Chacune des Parties accordera aux investissements effectués par les investisseurs d'une autre Partie un traitement non moins favorable que celui qu'elle accorde, dans des circonstances analogues, aux investissements effectués par les investisseurs de toute autre Partie ou d'un pays tiers, en ce qui concerne l'établissement, l'acquisition, l'expansion, la gestion, la direction, l'exploitation et la vente ou autre aliénation d'investissements.

#### **Article 1104 : Norme de traitement**

Chacune des Parties accordera aux investisseurs d'une autre Partie et aux investissements effectués par les investisseurs d'une autre Partie le traitement le plus favorable prévu aux termes des articles 1102 et 1103.

#### **Article 1105 : Norme minimale de traitement**

1. Chacune des Parties accordera aux investissements effectués par les investisseurs d'une autre Partie un traitement conforme au droit international, notamment un traitement juste et équitable ainsi qu'une protection et une sécurité intégrales.
2. Sans préjudice du paragraphe 1, chacune des Parties accordera aux investisseurs d'une autre Partie, et aux investissements effectués par les investisseurs d'une autre Partie, un traitement non discriminatoire quant aux mesures qu'elle adoptera ou maintiendra relativement aux pertes subies, à cause d'un conflit armé ou d'une guerre civile, par des investissements effectués sur son territoire.
3. Le paragraphe 2 ne s'applique pas aux mesures existantes relatives aux subventions ou contributions qui seraient incompatibles avec l'article 1102 si ce n'était de l'alinéa 1108(7) (b).

#### **Article 1106 : Prescriptions de résultats**

1. Aucune des Parties ne pourra imposer ou appliquer l'une quelconque des prescriptions suivantes, ou faire exécuter un quelconque engagement, en ce qui concerne l'établissement, l'acquisition, l'expansion, la gestion, la direction ou

l'exploitation d'un investissement effectué sur son territoire par un investisseur d'une autre Partie ou d'un pays tiers : a) exporter une quantité ou un pourcentage donné de produits ou de services; b) atteindre un niveau ou un pourcentage donné de contenu national; c) acheter, utiliser ou privilégier les produits ou les services produits ou fournis sur son territoire, ou acheter des produits ou services de personnes situées sur son territoire; d) lier de quelque façon le volume ou la valeur des importations au volume ou à la valeur des exportations ou aux entrées de devises attribuables à cet investissement; e) restreindre sur son territoire la vente des produits ou des services que cet investissement permet de produire ou de fournir, en liant de quelque façon cette vente au volume ou à la valeur des exportations ou aux entrées de devises; f) transférer une technologie, un procédé de fabrication ou autre savoir-faire exclusif à une personne située sur son territoire, sauf lorsque la prescription est imposée ou l'engagement exécuté par un tribunal judiciaire ou administratif ou par une autorité compétente en matière de concurrence, pour corriger une prétendue violation des lois sur la concurrence ou agir d'une manière qui n'est pas incompatible avec les autres dispositions du présent accord; ou g) agir comme le fournisseur exclusif d'un marché mondial ou régional pour les produits que l'investissement permet de produire et les services qu'il permet de fournir.

2. Une mesure qui oblige un investissement à employer une technologie pour répondre à des prescriptions d'application générale en matière de santé, de sécurité ou d'environnement ne sera pas réputée être incompatible avec l'alinéa (1) f). Il demeure entendu que les articles 1102 et 1103 s'appliquent à la mesure.
3. Aucune des Parties ne pourra subordonner l'octroi ou le maintien de l'octroi d'un avantage, en ce qui concerne un investissement effectué sur son territoire par un investisseur d'une autre Partie ou d'un pays tiers, à l'observation de l'une quelconque des prescriptions suivantes : a) atteindre un niveau ou un pourcentage donné de contenu national; b) acheter, utiliser ou privilégier les produits produits sur son territoire, ou acheter des produits de producteurs situés

sur son territoire; c) lier de quelque façon le volume ou la valeur des importations au volume ou à la valeur des exportations ou aux entrées de devises attribuables à cet investissement; ou d) restreindre sur son territoire la vente des produits ou des services que cet investissement permet de produire ou de fournir, en liant de quelque façon cette vente au volume ou à la valeur des exportations ou aux entrées de devises attribuables à cet investissement.

4. Aucune disposition du paragraphe 3 ne sera interprétée comme empêchant une Partie de subordonner l'octroi ou le maintien de l'octroi d'un avantage, en ce qui concerne un investissement effectué sur son territoire par un investisseur d'une autre Partie ou d'un pays tiers, à l'obligation de situer l'unité de production, de fournir un service, de former ou d'employer des travailleurs, de construire ou d'agrandir certaines installations ou d'effectuer des travaux de recherche et de développement sur son territoire.
5. Les paragraphes 1 et 3 ne s'appliquent à aucune prescription autre que celles figurant dans lesdits paragraphes.
6. Aucune disposition des alinéas 1 b) ou c) ou 3 a) ou b) ne sera interprétée comme empêchant une Partie d'adopter ou de maintenir des mesures, notamment des mesures de protection de l'environnement, a) nécessaires à l'application des lois et des règlements qui ne sont pas incompatibles avec les dispositions du présent accord, b) nécessaires à la protection de la santé et de la vie des personnes et des animaux ou à la préservation des végétaux, ou c) nécessaires à la conservation des ressources naturelles épuisables biologiques et non biologiques, sous réserve que lesdites mesures ne soient pas appliquées de façon arbitraire ou injustifiée, ni ne constituent une restriction déguisée au commerce international ou à l'investissement.

### **Article 1107 : Dirigeants et conseils d'administration**

1. Aucune des Parties ne pourra obliger une entreprise sur son territoire qui est un investissement effectué par un investisseur d'une autre Partie à nommer comme dirigeants des personnes d'une nationalité donnée.
2. Une Partie pourra exiger que la majorité des membres du conseil d'administration ou d'un comité du conseil d'administration d'une entreprise sur son territoire qui est un investissement effectué par un investisseur d'une autre Partie soient d'une nationalité donnée, ou résident sur son territoire, à condition que cette exigence ne compromette pas de façon importante la capacité de l'investisseur à contrôler son investissement.

### **Article 1108 : Réserves et exceptions**

1. Les articles 1102, 1103, 1106 et 1107 ne s'appliquent pas a) à une mesure non conforme existante qui est maintenue par : (i) une Partie au niveau fédéral, ainsi qu'il est indiqué dans sa liste à l'annexe I ou III; (ii) un État ou une province, pendant deux ans après la date d'entrée en vigueur du présent accord, et par la suite, ainsi qu'il est indiqué dans la liste d'une Partie à l'annexe I, conformément au paragraphe 2; ou (iii) une administration locale;b) au maintien ou au prompt renouvellement d'une mesure non conforme visée à l'alinéa a) ; ou c) à la modification d'une mesure non conforme visée à l'alinéa a), pour autant que la modification ne réduise pas la conformité de la mesure, telle qu'elle existait avant la modification, avec les articles 1102, 1103, 1106 et 1107.
2. Chacune des Parties pourra, dans les deux ans suivant l'entrée en vigueur du présent accord, inclure dans sa liste à l'annexe I toute mesure non conforme existante maintenue par un État ou une province, sauf une administration locale.
3. Les articles 1102, 1103, 1106 et 1107 ne s'appliquent pas à une mesure qu'une Partie adopte ou maintient en ce qui concerne les secteurs, sous-secteurs ou activités figurant dans sa liste à l'annexe II.

4. Aucune Partie ne pourra, en vertu d'une quelconque mesure adoptée après l'entrée en vigueur du présent accord et figurant dans sa liste à l'annexe II, obliger un investisseur d'une autre Partie, en raison de sa nationalité, à vendre ou à aliéner d'une autre façon un investissement existant au moment où la mesure entre en vigueur.
5. Les articles 1102 et 1103 ne s'appliquent pas à une mesure qui est une exception ou une dérogation aux obligations prévues par l'article 1703 (Propriété intellectuelle Traitement national), ainsi qu'il est stipulé dans ledit article.
6. L'article 1103 ne s'applique pas au traitement accordé par une Partie conformément à des accords ou relativement à des secteurs figurant dans sa liste à l'annexe IV.
7. Les articles 1102, 1103 et 1107 ne s'appliquent pas a) aux achats effectués par une Partie ou par une entreprise d'État, ou b) aux subventions ou aux contributions fournies par une Partie ou par une entreprise d'État, y compris les emprunts, les garanties et les assurances bénéficiant d'un soutien gouvernemental.
8. Les dispositions : a) des alinéas 1106(1) a), b) et c) et (3) a) et b) ne s'appliquent pas aux prescriptions en matière de qualification de produits ou de services relativement à des programmes de promotion des exportations et d'aide à l'étranger; b) des alinéas 1106(1) b), c), f) et g), et (3) a) et b) ne s'appliquent pas aux achats effectués par une Partie ou une entreprise d'État; et c) des alinéas 1106(3) a) et b) ne s'appliquent pas aux prescriptions imposées par une Partie importatrice relativement à la teneur que doivent avoir les produits pour être admissibles à des tarifs préférentiels ou à des contingents préférentiels.

**Article 1109 : Transferts**

1. Chacune des Parties permettra que soient effectués librement et sans retard tous les transferts se rapportant à un investissement effectué sur son territoire par un investisseur d'une autre Partie. Ces transferts comprennent : a) les bénéfices, les dividendes, les intérêts, les gains en capital, les redevances, les frais de gestion, d'assistance technique et autres frais, les bénéfices en nature et autres sommes provenant de l'investissement; b) le produit de la vente de la totalité ou d'une partie de l'investissement, ou le produit de la liquidation partielle ou totale de l'investissement; c) les paiements effectués en vertu d'un contrat conclu par l'investisseur ou par son investissement, y compris les paiements effectués conformément à une convention de prêt; d) les paiements effectués en vertu de l'article 1110; et e) les paiements relevant de la section B.
2. Chacune des Parties permettra que les transferts soient effectués en une devise librement utilisable, au taux de change du marché en vigueur à la date du transfert pour les opérations au comptant dans la devise à transférer.
3. Aucune des Parties ne pourra obliger ses investisseurs à transférer, ni ne pénalisera ses investisseurs qui omettent de transférer, le revenu, les gains, les bénéfices ou autres sommes provenant d'investissements effectués sur le territoire d'une autre Partie ou attribuables à tels investissements.
4. Nonobstant les paragraphes 1 et 2, une Partie pourra empêcher un transfert par l'application équitable, non discriminatoire et de bonne foi de ses lois concernant : a) les faillites, l'insolvabilité ou la protection des droits des créanciers; b) l'émission, le négoce ou le commerce des valeurs mobilières; c) les infractions criminelles ou pénales; d) les rapports concernant les transferts de devises ou autres instruments monétaires; ou e) l'exécution de jugements rendus à l'issue de procédures judiciaires.

5. Aucune disposition du paragraphe 3 ne pourra être interprétée comme empêchant une Partie d'imposer une mesure au moyen de l'application équitable, non discriminatoire et de bonne foi de ses lois concernant les sujets énumérés aux alinéas a) à e) du paragraphe 4.
6. Nonobstant le paragraphe 1, une Partie peut restreindre les transferts de bénéfices en nature dans les cas où elle pourrait par ailleurs les restreindre aux termes du présent accord, y compris selon les dispositions du paragraphe 4.

#### **Article 1110 : Expropriation et indemnisation**

1. Aucune des Parties ne pourra, directement ou indirectement, nationaliser ou exproprier un investissement effectué sur son territoire par un investisseur d'une autre Partie, ni prendre une mesure équivalant à la nationalisation ou à l'expropriation d'un tel investissement («expropriation»), sauf : a) pour une raison d'intérêt public; b) sur une base non discriminatoire; c) en conformité avec l'application régulière de la loi et le paragraphe 1105 (1) ; et d) moyennant le versement d'une indemnité en conformité avec les paragraphes 2 à 6.
2. L'indemnité devra équivaloir à la juste valeur marchande de l'investissement exproprié, immédiatement avant que l'expropriation n'ait lieu («date d'expropriation»), et elle ne tiendra compte d'aucun changement de valeur résultant du fait que l'expropriation envisagée était déjà connue. Les critères d'évaluation seront la valeur d'exploitation, la valeur de l'actif, notamment la valeur fiscale déclarée des biens corporels, ainsi que tout autre critère nécessaire au calcul de la juste valeur marchande, selon que de besoin.
3. L'indemnité sera versée sans délai et elle sera pleinement réalisable.
4. Si le paiement est effectué dans une devise du Groupe des Sept, l'indemnité comprendra les intérêts, calculés selon un taux commercial raisonnable pour cette devise à compter de la date d'expropriation jusqu'à la date du paiement de l'indemnité.



5. Si une Partie choisit de verser l'indemnité dans une devise autre qu'une devise du Groupe des Sept, la somme versée à la date du paiement, si elle est convertie en une monnaie du Groupe des Sept au taux de change du marché en vigueur à cette date, ne pourra être inférieure au montant de l'indemnité due à la date de l'expropriation si ce montant avait été converti en une monnaie du Groupe des Sept au taux de change du marché en vigueur à cette date, et que les intérêts avaient couru, à un taux commercial raisonnable pour cette monnaie du Groupe des Sept à compter de la date d'expropriation jusqu'à la date du paiement de l'indemnité.
6. Au moment du paiement, l'indemnité sera librement transférable ainsi qu'il est prévu à l'article 1109.
7. Le présent article ne s'applique pas à la délivrance de licences obligatoires accordées relativement à des droits de propriété intellectuelle, ni à l'annulation, à la limitation ou à la création de droits de propriété intellectuelle, pour autant que soient respectées les dispositions du chapitre 17 (Propriété intellectuelle).
8. Il demeure entendu, aux fins du présent article, qu'une mesure non discriminatoire d'application générale ne sera pas considérée comme une mesure équivalant à l'expropriation d'un titre de créance ou d'un prêt couvert par le présent chapitre au seul motif que la mesure impose au débiteur des coûts qui le forcent à faire défaut au remboursement de la dette.

#### **Article 1111 : Formalités spéciales et prescriptions en matière d'information**

1. Aucune disposition de l'article 1102 ne pourra être interprétée comme empêchant une Partie d'adopter ou de maintenir une mesure prescrivant des formalités spéciales quant à l'établissement d'investissements par les investisseurs d'une autre Partie, par exemple l'obligation selon laquelle les investisseurs doivent résider sur le territoire de la Partie ou selon laquelle les investissements doivent être légalement constitués en vertu des lois et règlements de la Partie, à condition

que de telles formalités ne réduisent pas matériellement les protections accordées par une Partie aux investisseurs d'une autre Partie et aux investissements des investisseurs d'une autre Partie aux termes du présent chapitre.

2. Nonobstant les articles 1102 et 1103, une Partie pourra demander à un investisseur d'une autre Partie, ou à l'investissement de celui-ci sur son territoire, de fournir à l'égard de cet investissement des renseignements d'usage qui ne seront utilisés qu'à des fins d'information ou à des fins statistiques. La Partie devra protéger les renseignements commerciaux confidentiels contre toute divulgation pouvant nuire à la position concurrentielle de l'investisseur ou de l'investissement. Aucune disposition du présent paragraphe ne sera interprétée comme empêchant une Partie d'obtenir ou de divulguer par ailleurs des renseignements pour l'application équitable et de bonne foi de ses lois.

#### **Article 1112 : Rapport avec les autres chapitres**

1. En cas d'incompatibilité entre le présent chapitre et un autre chapitre, l'autre chapitre prévaudra dans la mesure de l'incompatibilité.
2. L'obligation faite par une Partie à un fournisseur de services d'une autre Partie de verser un cautionnement ou une autre forme de garantie financière avant de pouvoir fournir un service sur son territoire ne rend pas automatiquement le présent chapitre applicable à la fourniture de ce service transfrontières. Le présent chapitre s'applique au traitement, par la Partie, du cautionnement ou de la garantie financière ainsi versé.
- 3.

#### **Article 1113 : Refus d'accorder des avantages**

1. Une Partie pourra refuser d'accorder les avantages du présent chapitre à un investisseur d'une autre Partie qui est une entreprise de cette autre Partie et aux investissements effectués par cet investisseur, si des investisseurs d'un pays tiers possèdent ou contrôlent l'entreprise et si la Partie qui refuse d'accorder les avantages : a) n'entretient pas de relations diplomatiques avec le pays tiers; ou b)

adopte ou maintient, à l'égard du pays tiers, des mesures qui interdisent les transactions avec l'entreprise ou qui seraient violées ou tournées si les avantages du présent chapitre étaient accordés à l'entreprise ou à ses investissements.

2. Sous réserve de notification et de consultation préalables conformément aux articles 1803 (Notification et information) et 2006 (Consultations), une Partie pourra refuser d'accorder les avantages du présent chapitre à un investisseur d'une autre Partie qui est une entreprise de cette autre Partie et aux investissements de cet investisseur si les investisseurs d'un pays tiers possèdent ou contrôlent l'entreprise et que l'entreprise ne mène aucune activité commerciale importante sur le territoire de la Partie où elle est légalement constituée ou organisée.

#### **Article 1114 : Mesures environnementales**

1. Aucune disposition du présent chapitre ne pourra être interprétée comme empêchant une Partie d'adopter, de maintenir ou d'appliquer une mesure, par ailleurs conforme au présent chapitre, qu'elle considère nécessaire pour que les activités d'investissement sur son territoire soient menées d'une manière conforme à la protection de l'environnement.
2. Les Parties reconnaissent qu'il n'est pas approprié d'encourager l'investissement en adoucissant les mesures nationales qui se rapportent à la santé, à la sécurité ou à l'environnement. En conséquence, une Partie ne devrait pas renoncer ni déroger, ou offrir de renoncer ou de déroger, à de telles mesures dans le dessein d'encourager l'établissement, l'acquisition, l'expansion ou le maintien sur son territoire d'un investissement effectué par un investisseur. La Partie qui estime qu'une autre Partie a offert un tel encouragement pourra demander la tenue de consultations, et les deux Parties se consulteront en vue d'éviter qu'un tel encouragement ne soit donné.

## APPENDICE G

### LES DISPOSITIONS DE L'ALÉNA SUR L'ENVIRONNEMENT

#### **Vue d'ensemble<sup>39</sup>**

L'Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement (ANACE) est l'accord parallèle de l'ALÉNA qui traite de l'environnement. L'ANACE a été signé par le Canada, le Mexique et les États-Unis et est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1994. L'ANACE a été établi pour appuyer les dispositions de l'ALÉNA sur l'environnement en établissant des règles équitables afin d'éviter les distorsions du commerce et de promouvoir la coopération dans le domaine de l'environnement.

Les principaux objectifs de l'ANACE : promouvoir le développement durable, encourager les politiques et les pratiques de prévention de la pollution et améliorer l'observation des lois et règlements sur l'environnement. En outre, l'ANACE favorise la transparence et la participation du public à l'élaboration et à l'amélioration des lois et politiques sur l'environnement.

L'ANACE demande que chaque Partie veille à ce que ses lois apportent un haut niveau de protection environnementale sans abaisser les normes visant à attirer les investissements. Chaque Partie convient d'appliquer efficacement ses lois sur l'environnement en recourant à des inspecteurs, en surveillant l'observation et en prenant les moyens juridiques nécessaires pour apporter les correctifs appropriés en cas de violation. Chaque Partie doit aussi fournir un rapport sur son environnement, établir des mesures d'intervention en cas d'urgence environnementale, promouvoir l'éducation, la recherche et le développement dans le domaine de l'environnement, évaluer les incidences environnementales et encourager le recours aux instruments économiques.

---

<sup>39</sup> <http://www.cce.org>

Les Parties peuvent aussi charger des comités consultatifs nationaux composés de représentants du secteur privé de l'aider à appliquer l'Accord dans leur pays.

#### **Objectifs de l'ANACE<sup>40</sup>**

Les objectifs du présent accord sont les suivants :

- a) encourager la protection et l'amélioration de l'environnement sur les territoires des Parties pour assurer le bien-être des générations présentes et futures;
- b) favoriser un développement durable fondé sur la coopération et sur des politiques environnementales et économiques cohérentes;
- c) intensifier la coopération entre les Parties en vue de mieux assurer la conservation, la protection et l'amélioration de l'environnement, y compris la flore et la faune sauvages;
- d) appuyer les buts et objectifs environnementaux de l'ALENA;
- e) éviter de fausser le jeu des échanges ou d'opposer de nouveaux obstacles au commerce;
- f) renforcer la coopération en vue de l'élaboration et de l'amélioration des lois, réglementations, procédures, politiques et pratiques environnementales;
- g) favoriser l'observation et l'application des lois et réglementations environnementales;

---

<sup>40</sup> Ibid.

- h) encourager la transparence et la participation du public quant à l'élaboration des lois, réglementations et politiques environnementales;
- i) favoriser l'adoption de mesures environnementales qui soient à la fois économiques et efficaces; et
- j) promouvoir la mise en place de politiques et de pratiques pour la prévention de la pollution.

### **Obligations de l'ANACE<sup>41</sup>**

#### *Article 2 : Obligations générales*

Chacune des Parties devra, en ce qui concerne son territoire : produire périodiquement et rendre publiquement accessibles des rapports sur l'état de l'environnement; élaborer et examiner des mesures de préparation aux urgences environnementales; promouvoir l'enseignement sur les questions environnementales, y compris sur la législation de l'environnement; encourager la recherche scientifique et le développement technologique dans le domaine de l'environnement; effectuer, s'il y a lieu, des études d'impact sur l'environnement; et promouvoir l'utilisation d'instruments économiques pour la réalisation efficace des buts environnementaux.

Chacune des Parties envisagera de mettre en oeuvre dans sa législation intérieure toute recommandation faite par le Conseil en vertu de l'alinéa 10(5)b). Chacune des Parties envisagera d'interdire l'exportation, vers les territoires des autres Parties, de tout pesticide ou toute substance toxique dont l'utilisation est interdite sur son territoire. Une Partie qui adopte une mesure interdisant ou limitant rigoureusement l'utilisation d'un pesticide ou d'une substance toxique sur son territoire devra notifier la mesure aux autres Parties, directement ou par l'intermédiaire d'une organisation internationale compétente.

---

<sup>41</sup> Ibid.

*Article 3 : Niveaux de protection*

Considérant que les Parties ont le droit d'établir leurs propres niveaux de protection de l'environnement national ainsi que leurs propres politiques et priorités en matière d'environnement et de développement, et qu'elles ont le droit d'adopter ou de modifier en conséquence leurs lois et réglementations environnementales, chacune des Parties fera en sorte que ses lois et réglementations garantissent des niveaux élevés de protection environnementale et s'efforcera de continuer à améliorer lesdites lois et réglementations.

*Article 4 : Publication*

Chacune des Parties fera en sorte que ses lois, réglementations, procédures et décisions administratives d'application générale concernant toute question visée par le présent accord soient publiées dans les moindres délais ou rendues accessibles d'une autre manière, pour permettre aux autres Parties et aux personnes intéressées d'en prendre connaissance. Dans la mesure du possible, chacune des Parties : publiera à l'avance toute mesure du genre qu'elle se propose d'adopter; et ménagera aux autres Parties et aux personnes intéressées une possibilité raisonnable de la commenter.

*Article 5 : Mesures gouvernementales d'application*

Afin de parvenir à des niveaux élevés de protection environnementale et d'observation de ses lois et réglementations environnementales, chacune des Parties assurera l'application efficace de ses lois et réglementations environnementales par la mise en oeuvre, sous réserve de l'article 37, de mesures gouvernementales appropriées telles que : la désignation et la formation d'inspecteurs; la surveillance de l'observation et l'enquête sur des infractions présumées, y compris au moyen d'inspections sur place; l'obtention d'engagements volontaires et d'accords d'observation; la diffusion d'informations touchant la non-observation; la publication de bulletins ou autres énoncés périodiques sur les procédures d'application; la promotion des vérifications environnementales; l'obligation de tenir des dossiers et de produire des rapports; la mise en place ou l'offre de services de médiation et d'arbitrage; les licences, permis ou autorisations; l'engagement, en temps opportun, de procédures judiciaires, quasi-judiciaires ou

administratives en vue de l'imposition de sanctions ou de l'obtention de réparations appropriées pour toute infraction à ses lois et réglementations environnementales; les pouvoirs de perquisition, de saisie ou de détention; ou les ordonnances administratives, y compris les ordonnances de nature préventive, curative ou exceptionnelle.

Chacune des Parties devra prévoir dans sa législation intérieure des procédures visant l'application par voie judiciaire, quasi-judiciaire ou administrative de ses lois et réglementations environnementales. Les sanctions et les réparations prévues pour assurer l'application des lois et réglementations environnementales d'une Partie devront, selon qu'il y a lieu : tenir compte de la nature et de la gravité de l'infraction, des avantages économiques qui en résultent pour son auteur, de la situation économique de ce dernier et de tous autres facteurs pertinents; et comprendre des accords d'observation, des amendes, des peines d'emprisonnement, des injonctions, des fermetures d'installations et le paiement des frais engagés pour contenir ou éliminer la pollution.

*Article 6 : Accès des parties privées aux recours*

Chacune des Parties fera en sorte que les personnes intéressées puissent demander à ses autorités compétentes de faire enquête sur des allégations d'infractions à ses lois et réglementations environnementales, et elle tiendra dûment compte de telles demandes, conformément à sa législation. Chacune des Parties fera en sorte que les personnes ayant, selon sa législation intérieure, un intérêt juridiquement reconnu à l'égard d'une question donnée puissent avoir adéquatement accès à des procédures administratives, quasi-judiciaires ou judiciaires en vue de faire appliquer les lois et réglementations environnementales de cette Partie.

Les recours accessibles aux parties privées comprendront, en conformité avec la législation intérieure de la Partie, les droits suivants : le droit de poursuivre en dommages-intérêts une autre personne relevant de la juridiction de la Partie; le droit d'obtenir des réparations ou des sanctions, telles que des sanctions pécuniaires, des fermetures d'urgence ou des ordonnances, visant à limiter les conséquences d'infractions



à ses lois et réglementations environnementales; le droit de demander aux autorités compétentes de prendre les mesures voulues pour assurer l'application des lois et réglementations environnementales de la Partie afin de protéger l'environnement ou d'éviter qu'il y soit porté atteinte; ou le droit d'obtenir une injonction lorsqu'une personne a subi ou pourrait subir des pertes, des dommages ou des blessures par suite d'un comportement contraire aux lois et réglementations environnementales de la Partie ou d'un comportement préjudiciable d'une autre personne relevant de la juridiction de cette Partie.

*Article 7 : Garanties procédurales*

Chacune des Parties fera en sorte que ses procédures administratives, quasi-judiciaires et judiciaires visées aux paragraphes 5(2) et 6(2) soient justes, ouvertes et équitables, et, à cette fin, elle prévoira que ces procédures : devront être conformes au principe de l'application régulière de la loi; devront être ouvertes au public, sauf lorsque l'administration de la justice exige le huis clos; devront permettre aux parties à la procédure de faire valoir leurs points de vue et de présenter des informations ou des éléments de preuve; et ne devront pas être inutilement compliquées, et ne devront entraîner ni frais ou délais déraisonnables ni retards injustifiés. Chacune des Parties fera en sorte que la décision finale sur le fond de l'affaire dans de telles procédures : soit consignée par écrit et de préférence motivée; soit rendue accessible aux parties à la procédure, et, conformément à sa législation, au public, sans retard injustifié; et soit fondée sur les informations ou les éléments de preuve que les parties auront eu la possibilité de présenter. Chacune des Parties prévoira, selon qu'il y a lieu, que les parties à la procédure auront le droit, en conformité avec la législation intérieure, de demander l'examen et, dans les cas qui le justifient, la réformation des décisions finales rendues à l'issue de telles procédures. Chacune des Parties fera en sorte que les instances chargées de conduire ou d'examiner de telles procédures soient impartiales et indépendantes et qu'elles n'aient aucun intérêt substantiel dans l'issue de la procédure.

### **Commission de coopération environnementale (CCE)<sup>42</sup>**

L'ANACE crée la Commission de coopération environnementale (CCE) pour qu'elle surveille l'application de l'Accord et assure le suivi de la capacité des Parties à remplir les obligations. La CCE est la tribune de coopération pour l'atteinte d'une vaste gamme d'objectifs formulés dans l'ANACE. Elle anime les débats sur les questions environnementales d'intérêt mutuel. La CCE joue un rôle quasi-judiciaire; elle examine les communications du public à propos de l'application des lois et appuie le processus d'arbitrage visant à régler les différends entre les Parties sur des questions commerciales découlant de la non-application des lois et règlements sur l'environnement. En 1997, son budget annuel se chiffrait à 9 millions de dollars (US). Chaque partie doit fournir sa quote-part fixée à un tiers.

La CCE comprend un Conseil des ministres, un secrétariat ayant à sa tête un directeur exécutif et un Comité consultatif public mixte (CCPM). Le Conseil regroupe les ministres de l'environnement de chacune des Parties. Il est l'instance supérieure de la CCE. Il exerce une surveillance et prépare des recommandations sur la mise en oeuvre et le développement de l'ANACE. Il dirige le secrétariat et un programme de travail coopératif. Il prépare des recommandations sur les principaux dossiers environnementaux et s'occupe des questions qui peuvent surgir entre les Parties relativement à l'application de l'ANACE. Le Conseil est l'élément central chargé de régler les problèmes commerciaux et environnementaux qui surgissent entre les trois pays. Le Conseil de la CCE tient une réunion ordinaire au moins une fois par année, mais il peut convoquer d'autres réunions à la demande d'une Partie. Il a nommé des représentants suppléants qui sont chargés de superviser les activités quotidiennes de la Commission.

Le secrétariat est dirigé par un directeur exécutif. Son personnel comprend environ 30 professionnels provenant des trois pays; un système de recrutement dans des proportions

---

<sup>42</sup>Ibid.

équitable s'applique. Le secrétariat de la CCE est situé à Montréal, au Québec. Il fournit un soutien technique, administratif et opérationnel au Conseil ainsi qu'aux comités et aux groupes constitués par le conseil. Il est chargé de préparer le programme de travail et le budget annuels de la CCE ainsi que des rapports sur des sujets qui relèvent de l'ANACE. Le secrétariat est également chargé de gérer les communications qui lui sont envoyées à propos de l'application des lois. Les particuliers et les organismes non gouvernementaux peuvent lui envoyer des communications alléguant que l'une des Parties a omis d'assurer l'application efficace de ses lois sur l'environnement. Suite à l'examen de ces demandes, le Conseil peut ordonner au secrétariat de constituer un dossier factuel. En outre, le secrétariat administre le Fonds nord-américain pour la coopération environnementale (FNACE). Ce fonds de 2 millions de dollars (CAN) a été constitué en 1995 pour aider les collectivités et les organismes non gouvernementaux à financer des projets qui appuient le travail de la CEC et contribuent au développement durable à l'échelle locale. Des subventions sont accordées jusqu'à concurrence de 10 000 \$ (CAN) par demande. Elles peuvent atteindre 100 000 \$ (US) dans des circonstances spéciales. Les montants sont répartis équitablement entre les Parties.

Le Comité consultatif public mixte (CCPM) comprend 15 citoyens (5 pour chaque pays) qui représentent une vaste gamme de groupes d'intérêt. Le CCPM favorise la participation du public aux activités de la CEC en organisant des séances publiques qui ont lieu dans chacun des pays. Le CCPM fournit des conseils au Conseil sur les questions qui relèvent de l'ANACE, y compris le programme et le budget annuels de la CEC. Il peut aussi fournir des renseignements techniques et scientifiques pertinents et d'autres informations au secrétariat. Il tient des réunions pendant la session ordinaire du Conseil et trois autres réunions, chaque année.

## BIBLIOGRAPHIE

Abbott, Jeffrey D. et Robert T. Moran. 2002. *Uniting North American Business : NAFTA Best Practices*. Burlington: Elsevier Science, 221 p.

Adler, Nancy J., John L. Graham et Theodore Schwarz Gehrke. 1987. «Business Negotiations in Canada, Mexico and the United States». *Journal of Business Research*, vol. 15, p. 411-429.

Alashban, Aref A. et al. 2002. «International brand-name standardization/adaptation: Antecedents and consequences». *Journal of International Marketing*, vol. 10, no 3, p. 22-48.

Alexander, Nicholas. 1996. «International retail expansion within the Eu and NAFTA». *European Business Review*, vol. 95, no 3, p. 23-35.

Aliber, Robert et Reid W. Click. 1995. «Patterns of International Business». Chap. in *Readings in International Business: A decision approach*, p. 9-21. Boston: Massachusetts Institute of Technology.

Bartlett, Christopher A. et Sumantra Ghoshal. 2000. «Going Global: Lessons from Late Movers». *Harvard Business Review*, March-April, p. 132-142.

Bernard, Prosper M., Michel Plaisent et Prosper M. Bernard, Jr. 2000. «NAFTA in 2000 : A paradox for North American Professors». *49<sup>th</sup> Parallel: An Interdisciplinary Journal of North American Studies*, no 5, p. 1-16.

Blank, Stephen et Victoria Hottenrott. 1998. *Trade flows, foreign direct investment, and corporate strategy : assessing NAFTA*. Coll. «Working papers/Pace University, Lubin School of Business, Center for Applied Research», no 177. New York: Pace University, Lubin School of Business, Center for Applied Research, 31 p.

Bo, Rundh. 2001. «International market development: new patterns in SMEs international market behaviour?». *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 19, no 5, p. 319-329.

Canada, Gouvernement du Canada. 1993 *Coup d'œil sur l'Accord de libre-échange nord-américain*. E74-56/1-1993F. Ottawa: Approvisionnement et Services Canada.

Canada, Ministère des affaires étrangères et du commerce international. 2003. *L'ALÉNA : déjà dix ans – Rapport préliminaire*. E2-487/2003. Ottawa : Ministère de Travaux public et Services gouvernementaux.

Carruth, Reba. 1999. «Regional market integration in the transatlantic marketplace». *Business and Society*, vol. 38, no 4, p. 402-414.

Craig, Samuel C. et Susan P. Douglas. 2000. «Configural Advantage in Global Markets». *Journal of International Marketing*, vol. 8, no 1, p. 6-25.

Czinkota, Michael R., Iikka A. Ronkainen et Michael H. Moffett. 2002. *International Business*, 6th edition. Toronto: Thomson Learning, 672 p.

Davila, C. et H. Gomez. 1994. «Innovative Management and Organizational Development in Latin America». *The International Executive*, vol. 36, no 6.

De Chernatony, Leslie, Chris Halliburton et Ratna Bernath. 1995. «International branding : demand- or supply- driven opportunity?». *International Marketing Review*, vol. 12, no 2, p. 9-21.

De la Balze, Felipe A.M. 2001. «Finding Allies in the Back Yard : NAFTA and the Souther Core». *Foreign Affairs*, vol. 80, no 4, p. 7-12.

Doh, Jonathan P. 1999. «Regional market integration and decentralization in Europe and North America». *Business and Society*, vol. 38, no 4, p. 474-507.

Dominguez, L. V. et E. R. Brenes. 1997. «Internationalization of Latin American Enterprises and Market Liberalization : A Vital Linkage». *Journal of Business Research*, vol. 38, p. 3-16.

Douglas, Susan P. et Samuel C. Craig. 1989. «Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy». *Columbia Journal of World Business*, Fall, p. 47-59.

Douglas, Susan P., Samuel C. Craig et Edwin J. Nijssen. 2001. «Executive insights : Integrating brandind strategy across markets : Building international brand architecture». *Journal of International Marketing*, vol. 9, no 2, p. 97-114.

Ergi, Carolyn P. et al. 2000. «Managers in the NAFTA countries: A cross-cultural comparison of attitudes toward upward influence strategies». *Journal of International Management*, vol. 6, p. 149-171.

Etherington, David et Donna Lee Hawley. 1998. *Hiring Professionals under NAFTA*. Westport: Quorum Books, 195 p.

- Fraser, Dave. 1993. «MAFTA strategies for Canadian manufacturers». *Business Quarterly*, vol. 57, no 4 (été), p. 84-90.
- Ghosh, Amit K. 1998. «Brand management in post-NAFTA Mexico». *Journal of Product & Brand management*, vol. 7, no 2, p. 95-108.
- Ghoshal, Sumantra. 1987. «Global Strategy: An Organizing Framework». *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 425-440.
- Gillespie, Kate et Hildy J. Teege. «Market Liberalization and International Alliance Formation: The Mexican Paradigm». *The Columbia Journal of World Business*, hiver 1995, p. 58-68.
- Gomez, Henry. 1997. «The Globalization of Business in Latin America». *The International Executive*, vol. 39, no 2, p. 225-254.
- Harvard Business School. 1994. *North American Free Trade Agreement: Free for Whom?*. Boston: Harvard Business School Publishing, 30 p.
- Hill, Charles W. L. 2000. *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 3<sup>rd</sup> edition. New York: Irwin McGraw-Hill, 692 p.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publishing..
- Hood, Jacqueline N. et Jeanne M. Logsdon. 2002. «Business ethics in the NAFTA countries: A cross-cultural comparison». *Journal of Business Research*, vol. 55, p. 883-890.
- Hsieh, Ming H. 2002. «Identifying brand image dimensionality and measuring the degree of brand globalization: A cross-national study». *Journal of International Marketing*, vol. 10, no 2, p. 46-67.
- Jain, Harish C. et Verma Anil. 1996. «Managing workforce diversity for competitiveness: The Canadian experience». *International Journal of Manpower*, vol. 14, no 4/5, p. 14-29.
- Jinsook, Cho et Kang Jikyeong. 2001. «Benefits and challenges of global sourcing: Perceptions of US apparel retail firms». *International Marketing Review*, vol. 18, no 5, p. 542-561.
- Johnson, Jon Ragnar. 1992. *The North American Free Trade Agreement: a comprehensive guide*. Aurora: Canada Law Book, 607 p.

- Kedia, Ben L. et Paula D. Harveston. 1998. «Transformation of MBA Programs : Meeting the Challenge of International Competition». *Journal of World Business*, vol. 33, no 2, p. 203-217.
- Kogut, Bruce. 1985. «Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility». *Sloan Management Review*, Fall, p. 27-38.
- Kotabe, Masaaki et al. 2000. «StrategicAlliances in Emerging Latin America: A View from Brazilian, Chilean and Mexican Companies». *Journal of World Business*, vol. 35, no 2, p. 114-132.
- Krajewski, Stephen, Stephen Blank et Henry S. Yu. 1994. «North American business integration». *Business Quarterly*, vol. 58, no 3, p. 55-61.
- Levitt, Theodore. 1983. «The Globalization of markets». *Harvard Business Review*, May/June, p. 92-102.
- Lutz, Arnold G. 2002. «On the growth effect of North-South trade: the role of labour market flexibility». *Journal of International Economics*, vol. 58, p. 451-466.
- MacKay, David B. et Robert F. Easley. 1996. «International differences in product perception: a product map analysis». *International Marketing Review*, vol. 13, no 2, p. 54-62.
- Malhorta, Naresh K., James Agarwal et Imad Baalbaki. 1998. «Heterogeneity of regional trading blocs and global marketing strategies». *International Marketing Review*, vol. 15, no 5, p. 476-506.
- Moran, Robert T. et Jeffrey Abbott. 1994. *Managing the Cultural Differences : How to benefit from the economic and cultural integration of North America*. Houston: Gulf Publishing Company, 198 p.
- Naim, Moises et Robin King. 1997. «Free trade express? : The future of hemispheric integration». *Harvard International Review*, vol. 19, no 4, p. 20-23.
- Nakata, Cheryl. 2002. «Activating the marketing concept in a global context: An MNC country managers' perspective». *International Marketing Review*, vol. 19, no 1, p. 39-64.
- Norton, Joseph Jude, Thomas L. Bloodworth et Terry K. Pennington. 1995. *NAFTA and beyond: A new framework for doing business in the Americas*. Coll. «International economic development law», v. 1, Dordrecht: M. Nijhoff, 704 p.

- Pasquero, Jean. 2000. «Regional market integration in North America and corporate social management». *Business and Society*, vol. 39, no 1, p. 6-23.
- Poitras, Guy E. 2001. *Inventing North America : Canada, Mexico and the United States*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 204 p.
- Porter, Michael E. 1986. «The Strategic Role of International Marketing». *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, no 2, p. 17-21.
- Porter, Michael E. 1986. «Changing Patterns of International Competition». *California Management Review*, Winter, p. 9-40.
- Quelch, John A. et Edward J. Hoff. «Customizing Global Marketing». *Harvard Business Review*, May/June, p. 59-68.
- Rosenbloom Bert, Trina Larsen et Rajiv Mehta. 1997. «Global Marketing Channels and the Standardization Controversy ». *Journal of Global Marketing*, vol. 11, no 1, p. 49-64.
- Roth, Kendall. 1992. «International Configuration and Coordination Archetypes for Medium-Sized Firms in Global Industries». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no 3, p. 533-549.
- Roth, Kendall. 1992. «Depth Versus Breadth Strategies for Global Brand Image Management». *Journal of Advertising*, vol. 21, June, p. 25-36.
- Rugman, Alan M. et Alain Verbeke. 1990. «Multinational Corporate Strategy and the Canada-U.S. Free Trade Agreement». *Management International Review*, vol. 30, no 3, p. 253-266.
- Rugman, Alan M., et John Kirton. 1998. «Multinational Enterprise Strategy and the NAFTA Trade and Environment Regime». *Journal of World Business*, vol. 33, no 6, p. 438-454.
- Rugman, Alan M. 2001. «Viewpoint: The myth of global strategy». *International Marketing Review*, vol. 18, no 6, p. 583-588.
- Roy, Isabelle. 2000. «L'impact de l'ALÉNA sur l'emploi: la perception des gestionnaires au Mexique et au Québec». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 64 p.
- Sandler, Dennis M. et David Shani. 1992. «Brand Globally but Advertise Locally?: An Empirical Investigation». *International Marketing Review*, vol. 9, no 4, p. 18-29.



- Sargent, John et Linda Matthews. 1997. «NAFTA, the Financial Crisis, and Multinational Management in Mexico». *The International Executive*, vol. 39, no 3 (May/June), p. 375-392.
- Sheth, Jagdish N. 1986. «Global Markets or Global Competition». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, no 2, p. 9-11.
- Sheth, Jagdish N. et Atull Parvatiyar. 2001. «The antecedents and consequences of integrated global marketing». *International Marketing Review*, vol. 18, no 1, p. 16-29.
- Shim, Soyeon, et Kenneth C. Gehrt. 1996. «Hispanic and Native American Adolescents: An Exploratory Study of Their Approach to Shopping». *Journal of Retailing*, vol. 72, no 3, p. 307-324.
- Siddiqi, Shamid. 2000. «Customizing core competencies: The regional challenge». *International Journal of Commerce & Management*, vol. 10, no 1, p. 91-104.
- Simon-Miller, Françoise. 1986. «World Marketing : Going Global or Acting Local? Five Expert Viewpoints». *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, no 2, p. 5-7.
- Terpstra, Vern. 1987. «The Evolution of International Marketing». *International Marketing Review*, Summer, p. 47-59.
- Ueltschy, Linda C. et John K. Ryans, Jr. 1997. «Employing Standardized Promotion Strategies in Mexico : The Impact of Language and Cultural Differences». *The International Executive*, vol. 39, no 4 (July/August), p. 479-495.
- Vida, Irena, James Reardon et Ann Fairhurst. 2000. «Determinants of international retail involvement : The case of large U.S. retail chains». *Journal of International Marketing*, vol. 8, no 4, p. 37-60.
- Weintraub, Sidney. 2000. «The Meaning of NAFTA and its Implications for the FTAA». *NAFTA: Law and Business Review of the Americas*, Summer 2000, p. 303-316.
- Werther, William B., Jr. 1996. «Toward Global Convergence». *Business Horizons*, January/February, p. 3-9.
- Windsor, Duane et Kathleen A. Getz. 1999. «Regional market integration and the development of global norms for enterprise conduct». *Business and Society*, vol. 38, no 4, p. 415-449.
- Winsor, Robert D., Gary Sibeck et Raymond Rody. 1996. «Regional integration agreements and the borderless market: Lessons from history». *Competitiveness Review*, vol. 6, no 1, p. 59-13.

Whitelock, Jeryl et Carole Pimblett. 1997. «The Standardisation Debate in International Marketing». *Journal of Global Marketing*, vol. 10, no 3, p. 45-66.

Woudsma, Clarence. 1999. «NAFTA and Canada-US cross-border freight transportation». *Journal of Transportation Geography*, vol. 7, p. 105-119.

Yelkur, Rama. 2000. «Consumer perceptions of generic products: a Mexican study». *The Journal of Product & Brand Management*, vol. 9, no 7, p. 446-456.

Yip, George S., Pierre M. Loewe et Michael Y. Yoshino. 1988. «How to Take Your Company to the Global Market». *Columbia Journal of World Business*, Winter, p. 37-48.

Zou, Shaoming et Tamer S. Cavusgil. 2002. «The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance». *Journal of Marketing*, vol. 66, no 4, p. 40-56.

### **Sites Internet**

CIA : The world factbook 2003. <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook>. 22 octobre 2003.

Commission de coopération environnementale. <http://www.cce.org>. 23 octobre 2003.

Industrie Canada. <http://www.strategis.gc.ca>. 20 mai 2003.

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international : L'Accord de libre-échange nord- américain. <http://www.dfait-maeci.gc.ca/nafta-alena/menu-fr.asp>. 23 octobre 2003.

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international : Négociations et accords commerciaux – ZLEA. <http://www.dfait-maeci.gc.ca/tha-nac/ftaa1-fr.asp>. 15 octobre 2003.

Organisation mondiale du commerce. <http://www.wto.org>. 28 octobre 2003.

Secrétariat de l'ALÉNA. <http://www.nafta-sec-alena.org>. 21 janvier 2003.

